



# Les transformations des relations du travail dans le transport routier de marchandises

Stéphane Carré, Hélène Desfontaines

## ► To cite this version:

Stéphane Carré, Hélène Desfontaines. Les transformations des relations du travail dans le transport routier de marchandises. [Rapport de recherche] Ministère de l'équipement, du logement, de l'aménagement du territoire et des transports; Direction de la recherche et des affaires scientifiques et techniques. 2000. hal-00797453

**HAL Id: hal-00797453**

**<https://hal.science/hal-00797453>**

Submitted on 6 Mar 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.

Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques

PROGRAMME NATIONAL DE RECHERCHE  
ET  
D' INNOVATION DANS LES TRANSPORTS TERRESTRES

PREDIT 1996-2000  
Lettre de commande n° 98-MT 14  
Programme « Emploi et veille sociale »

LES TRANSFORMATIONS DES RELATIONS  
DU TRAVAIL DANS LE  
TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES

Rapport final, Septembre 2000

**Stéphane Carré**  
Maître de conférences, I.U.T. Saint-Nazaire, dépt. GLT  
Université de Nantes (CERL/UPRES CNRS « Droit et changement social »).  
**Hélène Desfontaines**  
M.S.H Ange Guépin, Nantes



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le présent travail s'inscrit dans un corpus d'études élaborées en vue de mettre à jour des thématiques de recherche en sciences sociales sur l'emploi dans les activités de transport.

Le rapport est composé de deux recherches distinctes. Le regard emprunté est donc double. Le point de vue mobilisé par l'auteur de la première recherche est celui de la sociologie juridique tandis que le second utilise plutôt celui de la sociologie du travail. Leurs contenus éclairent de façon complémentaire une réalité mouvante et complexe. Le premier rapport est une monographie d'entreprise qui explore tour à tour, les relations commerciales, les relations de travail et enfin, la production juridique interne à l'entreprise. Le second exploite des entretiens et des sources documentaires. Il est une synthèse des cas d'entreprises rencontrés.

Le transport routier de marchandises présente l'apparent paradoxe d'être sur-réglementé et de déroger très souvent aux règles du droit commun. Il fait aussi l'objet d'une application distanciée. Cette caractéristique méritait que l'on s'y attarde. Qu'est ce qui donc « fait loi » dans le transport routier ? Quelle est alors, la place du droit dans les entreprises de transport ? La démarche compréhensive mobilisée dans la première étude considère le droit, non comme un simple ensemble de règles préétablies, mais comme un phénomène social et tente de ce fait, de comprendre comment se forge le droit, par qui et dans quel(s) but(s).

La deuxième étude interroge l'émergence d'un temps dit « industriel » où l'application du principe « time is money » organise désormais la production de transport en même temps qu'il caractérise une forme très particulière de rapports sociaux au travail. L'auteur examine d'abord l'objet "transport". Qu'est ce que transporter une marchandise ? Dans une économie de flux tendu, quelle fonction occupe le transport ? Ces interrogations ne sont pas que théoriques. Les caractéristiques économiques de cette fonction ont des répercussions sur le mode d'utilisation de la main d'oeuvre. L'auteur examine ensuite les conséquences du processus de rationalisation en cours sur le rapport au travail des conducteurs en se demandant ce que change l'introduction d'une norme temporelle sur le rôle demandé aux chauffeurs.

## RÉSUMÉ DU RAPPORT

La première étude, dans le secteur du transport routier de marchandises sous température dirigée, a pour objet la place du droit dans une entreprise. Il s'agit donc d'une monographie. L'étude se focalise sur l'activité "transport", dans ses aspects commerciaux et sociaux. L'hypothèse est qu'il existe une relation entre la mise en œuvre du droit commercial et du droit du travail.

On constate d'abord que les contraintes d'exploitation et les contraintes commerciales, dominées par l'impérieuse nécessité de répondre dans des délais très courts aux demandes des expéditeurs et aux exigences des destinataires, ont entraîné l'apparition d'usages commerciaux tout à fait spécifiques. Ces pratiques éloignent les relations commerciales de ce qu'elles pourraient être d'un strict point de vue juridique, c'est-à-dire une simple addition de contrats de transport. La raison d'être de ces usages informels semble se trouver dans la nécessité de préserver des relations commerciales durables, mais très souples.

Ces usages commerciaux semblent avoir influencé les relations du travail. Ces dernières ont longtemps été fondées sur la non comptabilisation des temps de travail. Ainsi les chauffeurs routiers, mais aussi le personnel sédentaire, étaient en mesure de répondre instantanément aux demandes de la clientèle.

Cependant, les normes informelles de gestion du personnel qui en résultaient ont été progressivement remises en cause au profit d'une nouvelle logique, basée sur l'effective comptabilisation des temps de travail. Mais ce nouveau rapport au droit ne se limite pas à une attitude "légaliste" de l'entreprise. En réalité, l'entreprise mobilise dorénavant toutes les ressources juridiques qui sont à sa disposition pour obtenir par des voies différentes ce qu'elle obtenait auparavant par une utilisation malléable de la main-d'œuvre.

Elle réutilise ainsi pleinement, et en fonction de ses intérêts, la législation relative à la sous-traitance ou au travail intérimaire, reportant une partie des contraintes d'exploitation sur cette main-d'œuvre extérieure. Elle officialise progressivement la flexibilité du personnel employé directement, par des accords d'entreprise. Elle préserve encore, par le jeu d'une négociation locale et informelle avec les représentants du personnel, l'existence de règles d'entreprise souples, proches des préoccupations quotidiennes des salariés, mais facilement révisables ou adaptables.

La seconde étude montre que, à une réorganisation de la production selon une norme temporelle correspond une nouvelle forme de gestion de la main d'œuvre. En séparant le temps du conducteur du temps de la machine, c'est à dire, en séparant le travailleur de son travail, les affectations de temps prennent une grande importance : la

durée d'utilisation des véhicules est maintenant, presque continue et inversement, le conducteur doit respecter des temps de pause et de repos. Les conducteurs vivent une nouvelle expérience du temps où la contrainte extérieure des règlements se transforme progressivement en autodiscipline.

L'expérience du changement est parfois douloureuse ; le modèle productif change en effet, radicalement. Passer d'une non comptabilité institutionnalisée du temps à une affectation rigoureuse et contrôlée de chaque temps est un changement pratique et symbolique historiquement important. C'est pourquoi les réactions sont parfois, contradictoires, violentes ou amères.

Néanmoins, en dépit d'un processus irrévocable de rationalisation, subsiste un système d'arrangements permettant de faire face aux lois, souvent plus fortes, du marché... Pour ce qui concerne l'utilisation et la gestion des temps de travail des conducteurs, le droit est réutilisé rationnellement dans le but d'ajuster les contraintes réglementaires aux contraintes économiques. De même, en dépit d'une définition de plus en plus précise des attributions du conducteur et des modalités de réalisation du transport, le système des arrangements persiste dans la pratique quotidienne du travail de conduite.

***Les "Transports Régionaux de Froid ": La place  
du droit dans une entreprise de transport routier***

*Stéphane Carré*

*Maître de conférences, I.U.T. Saint-Nazaire, dép. GLT*

*Université de Nantes (CERL/UPRES CNRS "droit et changement social")*

## *Sommaire*

### **Première Partie : Le droit institué face aux règles du marché : le jeu premier des contraintes**

Chapitre 1 : L'activité transport : le marché fait la loi

Chapitre 2 : Les relations du travail : une lente émancipation face aux  
contraintes du marché

### **Seconde Partie : Le droit mobilisé par l'entreprise**

Chapitre 1 : Une mise en œuvre instrumentalisée de la législation

Chapitre 2 : L'autorégulation au service de l'adaptabilité de l'entreprise

## Table des matières (avec pagination)

<u>Sommaire</u>	p5
-----------------	----

<i>Introduction</i>	p6
---------------------	----

<b><u>Première Partie : Le droit institué face aux règles du marché : le jeu premier des contraintes</u></b>	p15
--	-----

<b>Chapitre 1 : L'activité transport : le marché fait la loi</b>	p17
--	-----

<b>Section 1 : Les coulisses du théâtre: le destinataire</b>	p17
--	-----

<u>A/ Position et rôle du destinataire dans le contrat de transport</u>	p18
---	-----

<u>1/ Situation juridique</u>	p18
-------------------------------	-----

<u>2/ Influence réelle</u>	p19
----------------------------	-----

<u>B/ Les litiges</u>	p23
-----------------------	-----

<u>1/ Les obligations contractuelles</u>	p24
--	-----

<u>a/ Le contrat de vente</u>	p24
-------------------------------	-----

<u>b/ Le contrat de transport</u>	p26
-----------------------------------	-----

<u>2/ Le traitement des litiges par les destinataires</u>	p28
---	-----

<b><u>Seconde Partie : Le droit mobilisé par l'entreprise</u></b>	p77
<b>Chapitre 1 : Une mise en œuvre instrumentalisée de la législation</b>	p79
<b>Section 1 : L'externalisation de l'expertise juridique</b>	p80
<b>Section 2 : L'externalisation des aléas de l'exploitation</b>	p85
<u>A/ Le recours au travail intérimaire</u>	p86
<u>1/ La banalisation du recours au travail intérimaire</u>	p86
<u>2/ Une utilisation très affinée des possibilités de recours à l'intérim</u>	p91
<u>B/ La sous-traitance</u>	p97
<u>1/ L'amalgame des activités de transporteur et de commissionnaire</u>	p98
<u>2/ L'exemple du tractionnariat</u>	p100
<u>a/ L'ambivalence des clauses contractuelles des contrats de location de véhicule avec chauffeur</u>	p100
<u>b/ La pratique contractuelle</u>	p102
<u>c) Une relation de travail de nature quasi-salariale</u>	p104
<b>Chapitre 2 : L'autorégulation au service de l'adaptabilité de l'entreprise</b>	p109
<b>Section 1 : Le traitement routinier des litiges commerciaux</b>	p110

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	141
PREMIERE PARTIE : UN TRAVAIL AUX TEMPORALITES NOUVELLES .....	143
I- LE PROCESSUS DE PRODUCTION DU TRANSPORT .....	143
1/ L'objet transport .....	143
2/ Le transport agit sur la valeur du produit .....	143
3/ Le transport : entre industrie et service .....	144
4/ La consommation commande la production .....	145
5/ Le transport : une fonction spécialisée .....	146
II- LE TRANSPORT ET LE TEMPS .....	148
1/ Industrialisation ou rationalisation ? .....	148
2/ Un temps qui ne comptait pas .....	149
3/ La rationalisation de l'utilisation du temps de travail .....	152
3.1/ <u>Le temps du travail</u> .....	152
3.2/ <u>Le temps du repos</u> .....	153
4/ Un rapport au travail modifié .....	154
5/ Le temps de travail comme règle d'organisation .....	157
III- LES FORMES ORGANISATIONNELLES .....	158
1/ La fin du couple un homme - un camion .....	159
2/ Recomposition des postes .....	161
3/ Des formes d'organisation pas si nouvelles .....	163
4/ Les navettes avec relais .....	165
5/ Les navettes .....	167
6/ L'embauche décentralisée de conducteurs .....	169
7/ Les circuits .....	171
8/ La polyvalence .....	172
IV- LA FLEXIBILITE TEMPORELLE .....	173
1/ Faire concorder des temps inconciliables .....	173
2/ Logique de service et disponibilité .....	175
3/ Réduction du temps de travail et disponibilité .....	175



## INTRODUCTION

-1- Ces dernières années, le droit des transports routiers a très rapidement évolué. Outre l'évolution la plus récente, tels la loi "Gayssot" du 6-2-1998, le décret "coordination" n°99-752 du 30-8-1999, le renouvellement de contrats types (ex : D.n°99-269 du 6-4-1999) et l'application des 35 heures au secteur des transports (décret n°2000-69 du 27-1-2000), de nombreuses réformes sont intervenues dans la foulée des propositions faites dans le "contrat de progrès" (1994) afin d'essayer d'assainir le mode de fonctionnement d'un secteur d'activité qui semblait à l'évidence méconnaître les réglementations étatiques qui lui étaient destinées<sup>1</sup>.

Cette résistance à la règle juridique hétéronome<sup>2</sup> a touché tous les aspects du droit applicable au secteur du transport routier de marchandises (TRM) : les règles de coordination (par ex., la non application de la Tarification Routière Obligatoire {TRO}, des limites de charges à l'essieu...), la sécurité routière (non respect des vitesses limites, des temps de conduite maximale...), le droit du travail (notamment les règles sur la durée du travail)...

Cet écart à la règle semble avoir eu de nombreuses causes. Certaines sont culturelles<sup>3</sup>. D'autres tiennent au comportement général des pouvoirs publics qui ont initié, dans les années soixante-dix et quatre-vingt, un important mouvement de "libéralisation" du

---

<sup>1</sup> Cf. notamment la loi n°95-96 du 1-2-1995 et l'art.23-1 de la loi n°96-603 du 5-7-1996, les décrets modificatifs (en août 1992, février 1993, décembre 1996) du décret "Fiterman" n°83-40 du 26-1-1983 relatif à la durée du travail dans les entreprises de transport routier. Mais il faut encore citer le décret n°92-699 du 23-7-1992.

<sup>2</sup> C'est-à-dire des règles qui ne sont pas produites par ceux à qui elles sont destinées. L'archétype de la règle juridique hétéronome est bien sûr la loi étatique. Aux règles hétéronomes s'opposent les règles "autonomes", produites par ceux à qui elles sont destinées (la coutume, les contrats...).

<sup>3</sup> B. Lefebvre : "Usages des réglementations dans le transport routier : approche ethnologique en région Rhône-Alpes" in "Transports 93, profession en devenir Paris P.E.N.P.C. 1992 -p167- ; "Espaces professionnels et flux tendus" A.R.S.S. 1996 -p79-.

secteur<sup>4</sup>, alors même qu'aucun effort sérieux n'était accompli pour faciliter l'application des règles existantes<sup>5</sup>.

Compte tenu de cet environnement historique, ainsi que des évolutions contemporaines de la politique juridique initiée par le "contrat de progrès" (renforcement des contrôles et des sanctions...), l'observation du comportement général d'une entreprise de transport routier vis-à-vis du droit prend un relief particulier.

-2- Mais comment aborder précisément la question? Une approche évidente, mais beaucoup trop flagrante pour n'être pas superficielle, est de mesurer l'écart à la loi. Une telle démarche a un sens quand elle se veut principalement quantitative et statistique. Une photographie est prise mais les explications restent à venir. Comment donner un sens à ce que l'on voit?

Car tout reste en suspend. Il y a des textes de lois, mais chacun en a une interprétation différente : l'administration, les juges, la doctrine, et les destinataires eux-mêmes. De plus, la loi ou la jurisprudence n'est pas tout. Les professionnels et les entreprises peuvent souhaiter préciser par eux-mêmes les dispositions étatiques, fixer ou suivre des règles qui leur soient propres, quitte à ignorer implicitement ou ouvertement celles de l'État.

Dans une organisation sociale dominée par la place de l'État, du point de vue d'une *analyse strictement juridique*, le seul droit existant est nécessairement d'origine étatique, ou celui que l'État reconnaît<sup>6</sup>. Mais dès lors que l'on veut observer le droit comme un *phénomène social*, force est d'admettre que les catégories fixées par le droit officiel n'ont plus le même sens. Le droit positif n'est qu'un référent.

Aussi, le principe théorique auquel nous nous sommes astreint, et qui correspond étroitement au mode d'investigation mis en œuvre, est de considérer le droit comme le produit d'une pratique sociale et non comme un ensemble de règles prédéfinies comme

---

<sup>4</sup> P. Hamelin : "Réglementation du travail et pratiques : interrogations à propos d'un certain écart" in "Transports 93 : professions en devenir" Paris P.E.N.P.C. 1992 -p105- ; Poux J.B., Hamelin P.Lefebvre B. : "Les routiers, des hommes sans importance?" éd. Syros 1993 ; F. Ocqueteau, J.C. Thoenig : "Mouvements sociaux et action publique : le transport routier de marchandises" Sociol. du trav. n°4/97. "La durée du travail des conducteurs routiers de marchandises : deux ans d'enquête" mars 1998 Minist. de l'équip et des transp. SES.

<sup>5</sup> M. Hautdidier et P. Ramackers "La durée du travail est-elle contrôlable? Réflexion sur une évolution à partir de l'exemple des transports routiers" D.S. 1995 -p333- ; S. Carré : "Un exemple de pluralisme juridique : l'accord Grands Routiers du 23 novembre 1994" -Rev. Jurid. de l'Ouest n°3 1999 -p377-.

<sup>6</sup> D. de Béchillon : "Qu'est-ce qu'une règle de droit?" éd. O. Jacob Paris 1994.

étant juridiques<sup>7</sup>. Dans nos sociétés contemporaines, où l'État établit seul ce qu'est ou n'est pas le droit, partir du droit officiel reviendrait à se plier à "l'effet d'imposition" de catégories arbitrairement construites<sup>8</sup>.

Évidemment, se pose immédiatement la question de savoir comment reconnaître de manière précise une règle juridique. La difficulté est, semble-t-il, insurmontable<sup>9</sup>. On sait qu'elle est au centre de la relation souvent conflictuelle qu'entretiennent l'analyse doctrinale et la sociologie du droit depuis presque deux siècles<sup>10</sup>. Mais cette recherche n'a bien entendu pas l'ambition de trancher cette épineuse question.

Notre objectif est de mieux comprendre la place du droit dans l'entreprise. Quelle importance et quel sens lui donne-t-on? En quoi cela transforme-t-il le phénomène juridique?

Pour comprendre la place du droit dans une entreprise (ou ailleurs), il faut donc observer comment les acteurs sociaux *réinventent* constamment le droit, ce qu'ils peuvent faire en dehors de toute traduction étroite de la règle légale ou jurisprudentielle.

Afin de distinguer la norme juridique, par delà les règles produites ou reconnues par l'État, nous affirmerons, avec J.P. Perrin et G. Gurvitch, qu'il existe des "faits normatifs", c'est-à-dire des comportements renvoyant à des normes perçues collectivement comme justes par le groupe<sup>11</sup>. Cette idée d'une justice *collective* ne se confond manifestement pas avec ce qui perçu comme moralement juste ou normal<sup>12</sup>. C'est avant tout la reconnaissance "*froide*" d'une norme, considérée comme nécessaire, utile ou incontournable<sup>13</sup>. Le droit se forge alors, *in fine*, chez ceux que l'on appelle les

---

<sup>7</sup> Nous partons donc du postulat, propre à la sociologie juridique, que le droit est avant tout un ensemble de pratiques créatrices de règles dites "juridiques" (ex. : des usages, des coutumes...) ou s'appuyant sur de telles normes, comme les règles d'origine étatique.

<sup>8</sup> J.F. Perrin : "Sociologie empirique du droit" éd. Helbing-Lichtenhahn Bâle 1997 -p79-.

<sup>9</sup> D. De Béchillon ("Qu'est-ce qu'une règle de droit?" éd. O. Jacob Paris 1994) qui, faute de mieux, en revient à une définition traditionnelle, applicable à nos seules sociétés contemporaines.

<sup>10</sup> L'une des premières manifestations du "réalisme juridique", à partir duquel s'appuie tout un courant de la sociologie juridique, naît de l'opposition de certains juristes (Savigny, Puchta, Grimm) au mouvement de codification et d'unification du droit allemand, dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Sur ce conflit, en France (ainsi qu'une réflexion en vue de son dépassement, à partir des travaux de M. Weber) : P. Lascaumes, E. Serverin : "Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques" Droit et Soc vol. 14 1995 -p155-.

<sup>11</sup> Afin d'exprimer le même phénomène, L. Duguit parlait de "*règles de droit normatives*", se métamorphosant, lors de leur reconnaissance par le droit d'origine étatique, en "*règles de droit constructives et techniques*" (cf. J. Chevallier : "l'ordre juridique" in "le droit en procès" CURAPP PUF Paris 1984 -p23-).

<sup>12</sup> La morale est la perception individuelle de la justice.

<sup>13</sup> Cf. G. Gurvitch : "Éléments de sociologie juridique" éd. Montaigne Paris -p264- (1<sup>ère</sup> éd. Aubier 1940). De manière approchante, on a encore pu parler du sentiment collectif d'utilité sociale de la règle

"destinataires" de la loi. Les sources institutionnelles ne sont alors qu'une étape, qui n'est pas toujours nécessaire.

Dans le transport routier de marchandise, ces destinataires sont principalement des entreprises, qui sont en relation ou en concurrence avec d'autres entreprises, et qui regroupent des personnes n'ayant pas toutes les mêmes intérêts. Mais quelle entreprise observer précisément?

-3- Il nous est apparu intéressant d'étudier une entreprise effectuant des transports sous température dirigée. En effet, les délais d'acheminement y sont courts et les contraintes d'exploitation sévères (maintien de la chaîne du froid). Ces entreprises de transport sont en contact avec des partenaires puissants, comme les entreprises de la grande distribution. La réglementation routière et sociale et les relations contractuelles peuvent dès lors prendre un caractère spécialement contraignant.

Nous avons par ailleurs fait le choix d'un travail monographique, sur une seule entreprise, que l'on souhaitait d'assez grande taille. Cette option a ses raisons et des limites. Il nous fallait en effet observer longuement et de "l'intérieur" le fonctionnement de l'entreprise, car le droit ne s'y laisse pas observer spontanément.

L'entreprise est à la poursuite d'un objectif qui est sans rapport avec le droit (ici, transporter des marchandises et en tirer bénéfice). Certes, elle doit tenir compte de la législation. De plus, elle produit du droit (par exemple, des notes de service, des contrats). Mais l'entreprise agit ainsi de façon routinière. Le droit se "cache" ainsi derrière des pratiques, des habitudes, des commandements, des formulaires, des documents commerciaux... qu'il faut décrire en fonction d'une grille de lecture propre à l'objet de la recherche.

Le choix d'une entreprise de taille suffisante permet cependant de mieux appréhender les phénomènes juridiques : le droit y prend un caractère plus objectif, plus autonome (règlement intérieur, contrats écrits, instances représentatives du personnel...) et donc plus visible. Il est cependant évident que les résultats de cette observation ne sont pas transposables afin d'en déduire directement des conclusions applicables à l'ensemble des entreprises de transport routier.

Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise, nous la désignerons sous un nom d'emprunt, les "Transport Régionaux de Froid" (autrement dit, l'entreprise TRF)<sup>14</sup>. Cette société commerciale fait partie d'un puissant groupe d'entreprises, dans le secteur du

---

("l'opinio juris") pour rendre compte de l'application spontanée des règles légales (ex. : D. Larger : "La conscience commune en droit du travail {encore quelques mots sur l'ineffectivité...}" D.S. 1983 -p107-).

<sup>14</sup> Cette appellation, choisie arbitrairement et donc sans aucun rapport avec des dénominations existantes, caractérise grossièrement l'entreprise. En effet, TRF effectue principalement des transports locaux sous température dirigée.

transport routier sous température dirigée<sup>15</sup>. Il s'agit d'un secteur spécifique, puisque la concentration industrielle y est très importante, spécialement en messagerie<sup>16</sup>. Or, on sait que le transport routier de marchandise reste un secteur très atomisé<sup>17</sup>. Cette entreprise est donc dans une situation atypique.

L'étude se présente sous la forme d'une monographie à objet spécialisé. Notre observation se limite à l'entreprise, dans ses rapports avec son milieu professionnel (donc, au secteur du transport) et les conséquences que cela emporte sur les relations du travail. L'hypothèse de départ est en effet qu'il y a une nécessaire influence des relations commerciales sur les relations du travail.

Par contre, la présentation des rapports qui se développent entre l'entreprise et le groupe de sociétés auquel elle appartient n'est pas abordée. La question est pourtant essentielle : l'existence effective de l'entreprise TRF ne se mesure-t-elle pas justement à son autonomie par rapport au groupe?<sup>18</sup>

Il existe effectivement un fossé important entre l'indépendance de principe de l'entreprise juridique TRF et son intégration à un groupe d'entreprises. TRF est partie intégrante d'un groupe, dont la maison mère détient l'intégralité du capital. Il y a encore une intégration technique très poussée<sup>19</sup>. De plus, il existe une production normative propre au groupe, ce qui est particulièrement intéressant quand à l'observation de la place du droit dans une entreprise<sup>20</sup>. Mais d'importantes considérations sur ce sujet nous éloigneraient trop des rapports qu'entretient TRF avec son milieu professionnel et son secteur d'activité.

---

<sup>15</sup> Sur ce secteur d'activité : A. Artous, P. Salini : "Comprendre l'industrialisation du transport routier" éd. Liaisons Paris 1999-p166 et s. ; A. Artous : "Stratégie des opérateurs du transport et de la logistique du froid" oct. 1998 S.E.S. Minist. de l'équip. et des transp.

<sup>16</sup> Le transport de messagerie est celui qui vise le transport de marchandises de moins de trois tonnes. Quand le contrat de transport porte sur des marchandises représentant plus de trois tonnes, on parle de transport de lot. On parle aussi communément de transport de lot quand un seul et même transport est effectué à l'aide d'un camion ou d'une semi-remorque entière.

<sup>17</sup> Pour une présentation d'ensemble : cf. M. Bernardet "Le transport routier de marchandise : fonctionnement et dysfonctionnements" éd. Economica Paris 1997 p23 et s.-

<sup>18</sup> De longue date, la notion juridique d'entreprise est en crise. Il n'est pas aisé de définir précisément ce qu'est une entreprise, d'un point de vue juridique : à chaque fois, une partie de la réalité échappe à l'observation. Il n'y a pas d'identité entre la notion juridique de l'entrepreneur et l'entreprise, ainsi qu'entre l'entreprise et les formes sociétaires (ici, une société par action simplifiée). Sur cette question, cf. notamment : M. Despax : "L'entreprise et le droit" L.G.D.J. Paris 1956 ; A. Supiot : "groupes de sociétés et paradigme de l'entreprise" R.T.D.Com. 1985 -p622- ; M.L. Morin : "Sous-traitance et relations salariales" Trav. et Empl. n°60 1994 -p24-.

<sup>19</sup> Cette intégration se caractérise, au niveau du vocabulaire, par un seul et même terme afin de désigner les établissements d'exploitation répartis sur toute la France. Qu'il s'agisse d'un établissement de entreprise mère ou d'une filiale, comme TRF, on parle toujours "d'agence". Cette terminologie est d'ailleurs celle en vigueur dans la profession pour désigner les établissements de rattachement d'une flotte de camions.

<sup>20</sup> De même, nous n'aborderons pas précisément, *et pour elle-même*, la production normative propre à l'entreprise.

Néanmoins, bien que très relative, l'existence même de l'entreprise est attestée par l'existence simultanée d'une société (donc d'un patrimoine propre, d'une dénomination, d'une personnalité juridique lui donnant les moyens d'une vie juridique autonome...) et d'un établissement qui concentre une activité et une collectivité de travail. C'est donc cette entreprise qui est au centre de notre observation.

TRF comptait, en 1997, 117 salariés (en contrat à durée indéterminée), et 121 salariés en 1998. Parmi ces salariés, en 1998, on comptait une soixantaine de chauffeurs et 24 ouvriers (essentiellement des manutentionnaires, pointeurs... ). Les agents de maîtrise sont spécialement nombreux, à peu près une vingtaine de salariés. La plus grande partie travaillent au service exploitation. A ces salariés, il faut ajouter en moyenne une quinzaine de travailleurs sous contrat à durée déterminée<sup>21</sup>. Il existe enfin un important groupe d'intérimaires, tandis qu'une partie notable de l'activité se fait en sous-traitance<sup>22</sup>.

Du point de vue de la localisation et de l'organisation spatiale de l'entreprise, on retrouve une configuration tout à fait classique de ce secteur d'activité. L'établissement est placé à la périphérie d'une grande ville française, non loin du périphérique entourant l'agglomération. L'établissement est principalement constitué d'un dépôt où s'effectue les groupages et les dégroupages. Ce dépôt, réfrigéré, est accessible aux camions par un ensemble de travées. Le service exploitation, largement vitré, est placé à l'un des angles de l'établissement, face à l'accès principal. Les bureaux de la direction, les services administratif et commercial, sont au premier étage. Un "puits" facilite une relation directe (verbale et visuelle) entre le service exploitation et les bureaux situés à l'étage.

Les observations de terrain ont principalement été faites durant l'année 1999, tandis que les documents et les informations collectées portent surtout sur la seconde partie des années quatre-vingt dix<sup>23</sup>. Aussi, la législation de référence est plutôt celle allant des

---

<sup>21</sup> Rapport annuel au comité d'entreprise 1998.

<sup>22</sup> Nous reviendrons beaucoup plus en détail sur ces questions dans le corps du rapport.

<sup>23</sup> Méthodologie de l'enquête : La nécessité d'entrer librement dans l'entreprise a bien entendu nécessité l'autorisation de la direction locale et des instances de tutelle du groupe. Six mois ont été nécessaires pour obtenir cette autorisation. L'entreprise nous a autorisé à demander tout document (contrats, documents administratifs...). Il faut cependant noter que tout n'a pu être obtenu, du fait du manque de disponibilité du personnel et des craintes légitimes à tout dévoiler.

Certains documents ont été ainsi systématiquement dépouillés : procès verbaux de délégation du personnel (P.V. DP), de comité d'entreprise (P.V. CE), de comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail..., comptes rendus de négociations annuelles obligatoires (P.V. NAO), documents syndicaux. Mais encore : les notes de service, le règlement intérieur d'entreprise, des notes d'exploitation (en vue de préciser les rapports avec la clientèle...), les manuels de procédures définissant la marche à suivre pour les relations avec la clientèle, la gestion des documents de transport, le traitement des litiges... Différents documents commerciaux ont pu être aussi analysés : contrats de sous-traitance, contrats de mise à disposition de travailleurs intérimaires, dossiers commerciaux, grilles tarifaires...

Plusieurs entretiens ont pu avoir lieu (avec des cadres et des agents de maîtrise des services "exploitation" et "commercial", des employés du service administratif, des chauffeurs, les représentants du personnel). Mais plus encore que ces entretiens "préparés", de nombreuses informations sont tirées de conversations informelles, sur les lieux de travail, et de l'observation précise des tâches exercées et des rapports humains

années 1995 à 1998. L'importante réforme du 6-2-1998 doit certes être prise en compte. Mais ces implications ne peuvent pas encore, en 1999, être clairement décelables. De même, le décret "coordination" du 30-8-1999 ne peut être véritablement pris en compte. La législation de référence est donc, en la matière, celle tirée du décret du 14-3-1986. Enfin, le contrat type auquel il est nécessaire de se rapporter, pour le transport sous température dirigée, est celui en vigueur depuis 1988<sup>24</sup>.

En matière de droit du travail, la législation applicable est celle antérieure au passage des "35 heures" hebdomadaires. Cependant, la négociation en vue d'atteindre cette durée légale du travail s'est déroulée de façon concomitante au travail de terrain. Elle entre donc dans notre champ d'observation. Par contre, l'importante réforme du 27-1-2000, modifiant en profondeur le décret n°83-40 du 26-1-1983 relatif au temps de travail dans le secteur routier, ne peut être prise en compte.

Ainsi qu'on peut le constater, le transport routier de marchandise est un secteur d'activité étroitement encadré d'un point de vue juridique, d'autant que lui sont aussi applicable bien d'autres secteurs de la législation : la plupart des dispositions du Code du travail, le droit commun des transports terrestres (art.96 à 108 C. Com.), le droit commun des contrats, le Code de la route...

-4- A priori, la marche de l'entreprise se présente donc comme fortement corsetée par ce tissu réglementaire et législatif. Le droit apparaît de cette façon comme une contrainte forte, posée de l'extérieur. L'entreprise ne semble avoir d'autre solution que le respect de cette réglementation, à moins qu'elle ne tente sciemment de l'enfreindre ou de contourner la règle. Mais ce rapport au droit correspond-il à la réalité, même lorsque le droit semble n'être qu'une contrainte?<sup>25</sup>

---

dans l'entreprise (O.D.). Nous sommes ainsi plus spécialement restés au service administratif et au service exploitation, parce qu'ils nous paraissaient plus proches d'une mise en œuvre quotidienne du droit (gestion du personnel, conclusion des contrats de transport, traitement des litiges avec les clients...). Un secteur de l'entreprise n'a pas été directement observé, par manque de temps et du fait des priorités de l'enquête : "le quai" et ses manutentionnaires.

Afin de préserver l'anonymat de tous ceux qui se sont prêtés à nos questions et à notre curiosité, aucune des conversations et des entretiens n'est individualisée.

Il nous faut remercier la direction d'avoir pris le risque de nous accepter dans l'entreprise : la mise en œuvre du droit, compte tenu du caractère impératif de certaines règles étatiques, est une question très délicate à traiter. Il fallait donc une réelle ouverture d'esprit pour que nous soyons autorisés à y regarder de près. Nous remercions également les représentants du personnel et les représentants syndicaux, pour leur étroite collaboration. Nos remerciements et nos excuses vont aussi à tous ceux qui ont pris de leur temps pour nous répondre (parfois, contre leur gré) et qui ont dû "subir" notre présence insistante.

<sup>24</sup> Décret du 7-4-1988. Par ailleurs, l'arrêté du 20-7-1998, fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments ne peut être seul pris en compte. Il n'est d'ailleurs entré en vigueur qu'en novembre 1998. L'arrêté qui le précède (1-2-1974) ne doit pas être oublié.

<sup>25</sup> Cf. P. Lascoumes, E. Serverin, "Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques" in "Actualité de Max Weber pour la sociologie du droit" (dir. P. Lascoumes) L.G.D.J. 1995 Paris -p166-.

Le dilemme entre stricte application et mise à l'écart d'une réglementation ne correspond qu'à l'une des attitudes possibles envers la réglementation. Il s'agit en réalité de deux comportements voisins caractérisés par un rapport passif à la législation.

Face à une réglementation tentaculaire et d'ordre public, cette conception normative du rapport au droit ne peut être totalement occultée. Elle correspond d'ailleurs à une certaine réalité. Comme nous l'avons précédemment indiqué, l'écart à la règle étatique a été et reste très probablement considérable en certaines matières (temps de travail, sécurité routière...). Il faut cependant reformuler ce modèle afin de le rendre plus crédible : il est en effet beaucoup trop succinct.

En réalité, il apparaît difficilement imaginable que les acteurs sociaux, face à une réglementation impérative, n'aient d'autre choix que d'appliquer précisément celle-ci ou... de faire en toute liberté ce que bon leur semble. Le refus d'une réglementation n'entraîne pas nécessairement l'absence de droit. D'abord, il peut y avoir une influence sous-jacente de la réglementation apparemment inappliquée (par exemple, on ne l'enfreint que dans certaines limites). Ensuite, à côté de cette réglementation hétéronome, il existe depuis toujours des règles que se donnent spontanément les groupes sociaux. La coutume, les usages sont là pour le rappeler.

Si le droit, comme phénomène social, est *in fine* un ensemble de pratiques juridiques, une telle conduite, tout à la fois productrice et traduction de normes informelles, peut tout à fait se substituer à une législation qui correspond mal aux attentes ou aux besoins d'un groupe social ou d'un milieu professionnel. Il ne s'agit d'ailleurs pas nécessairement d'un *refus* de la loi mais plutôt d'un relatif désintérêt à son égard, appelant à une application distanciée ou circonstancielle de celle-ci.

Dans le secteur du transport routier de marchandise un tel comportement existe manifestement, sous le poids des contraintes du marché (Première Partie).

Mais le droit de l'Etat n'est pas forcément synonyme d'une simple contrainte extérieure. Même lorsque la législation est ainsi perçue, la contrainte n'a pas une force égale en tout point. Les relations contractuelles de la vie commerciale laissent ainsi beaucoup de marges aux personnes. Celles-ci peuvent mettre alors en œuvre des mécanismes juridiques originaux. Parfois, l'espace de liberté se restreint effectivement pour les destinataires d'une réglementation. C'est alors que peut apparaître un comportement apparemment "passif" où la loi n'est pas réappropriée, réinterprétée, mais simplement inappliquée, contournée ou inversement strictement appliquée.

Cette passivité n'est qu'apparente et relative. Cela peut donc dépendre de l'aspect réellement contraignant de la réglementation en l'occurrence applicable (ainsi, un délai préfix imposé par une règle d'ordre public ne laisse pas la même marge de manœuvre et d'interprétation que le principe de bonne foi posé à l'article 1134 du Code civil). Plus généralement, il se peut que certaines dispositions étatiques n'apparaissent pas comme



une réelle contrainte. Elles peuvent correspondre à une attente, à des pratiques préexistantes. Elles peuvent, bien entendu, venir protéger diverses prérogatives.

Car l'entreprise est une organisation autonome qui peut faire sienne la règle de droit étatique. Mobilisant la législation qui lui est applicable, elle va réinterpréter, en fonction de ses besoins, les dispositions applicables. Elle va encore utiliser les espaces de liberté que lui laisse la législation pour produire directement un ensemble de règles au service de l'entreprise et de sa capacité d'adaptation (Seconde Partie).

## **Première Partie**

### **Le droit institué face aux règles du marché : le jeu premier des contraintes**

-1- Ainsi qu'on peut le penser d'autres entreprises, TRF semble soumise à deux exigences contradictoires. D'une part, dans ses relations avec d'autres, l'entreprise doit s'assurer une collaboration franche et efficace. Les principes généraux du droit des contrats semblent répondre à ce besoin de sécurité. On sait que les contrats tiennent lieu de loi entre les parties et qu'ils doivent être exécutés de bonne foi (art. 1134 Code civil)<sup>26</sup>. Mais d'autre part, il s'agit d'obtenir, du point de vue commercial et exploitation, la liberté la plus grande.

On a ainsi longtemps fait prévaloir, et le marché impose, des rapports très informels. Les relations contractuelles paraissent dès lors prendre la forme "d'arrangements" ou "d'accords" parfois occultes et qu'il est toujours facile de remettre en cause. Les rapports oraux sont restés longtemps prédominants, ne serait-ce que par l'habitude de travailler régulièrement avec les mêmes personnes, clients ou "confrères".

-2- Des contrats de transport sont conclus par l'entreprise envers deux catégories de personnes : les expéditeurs et les transporteurs sous-traitants. L'entreprise agit en tant que transporteur vis-à-vis des expéditeurs. Elle devient expéditeur quand elle sous-traite l'opération de transport. Mais derrière la symétrie formelle des situations, se cachent deux réalités très différentes.

Effectuer du transport, s'engager à le faire ou à le faire faire, est certes à la source de l'activité de l'entreprise : l'activité de commissionnaire de transport et de transporteur sont toutes deux inscrites aux statuts de la société. Cependant, l'entreprise se présente avant tout comme un transporteur envers ses clients : elle s'engage à transporter une marchandise, elle conclut des contrats de transports, elle leur présente à la prise en charge

---

<sup>26</sup> Les différents codes cités dans le rapport feront l'objet des abréviations ordinaires : Code civil (CC), Code de commerce (C.Com.), Code du travail (CT)...

des documents faisant la preuve de ce contrat (récépissé ou lettre de voiture-transport de lots)<sup>27</sup>.

Mais quand l'entreprise sous-traite, cela entre finalement dans les moyens qu'elle met en œuvre pour effectuer un transport, au même titre que l'embauche de chauffeurs salariés ou l'appel à des intérimaires. Aussi, nous ne parlerons d'abord que des relations contractuelles qui fondent l'activité de l'entreprise, celles qui la lient à ses "clients" expéditeurs, ainsi qu'aux destinataires, et non de celles par lesquelles elle y parvient (contrats de travail, d'intérim, de sous-traitance, notamment).

-3- Ainsi que nous l'avons signalé, cette "activité transport", fortement soumise au jeu de la concurrence, est soumise à des pratiques, quasiment des usages, l'acteur d'importantes discordances ou d'un grand particularisme par rapport au droit des contrats ou à la législation des transports (Chapitre 1).

Quant aux moyens d'assurer l'activité de l'entreprise, on peut classiquement distinguer les moyens humains des moyens matériels. Mais excluant ce que l'entreprise possède ou détient pour arriver à ses fins, on ne retiendra dans cette analyse que les moyens humains mis en œuvre. En interne, l'entreprise assure son activité grâce à ses salariés. Mais elle fait encore appel à des "collaborateurs externes" : entreprises de travail temporaire, entreprises sous-traitantes...

D'un côté, ce sont donc des contrats de travail qui fondent la relation, de l'autre, des contrats commerciaux, liant TRF à d'autres entreprises. Par delà les formes juridiques mises en œuvre, divers travailleurs interviennent donc dans l'activité de TRF, dont les conditions d'intervention sont en étroite corrélation.

Cette mobilisation de la main-d'œuvre subit manifestement de profondes transformations. La mutation principale concerne les relations salariales. D'abord directement dépendantes des contraintes d'exploitation, ces relations ont été progressivement replacées dans un cadre plus étroitement normalisé. C'est de cette lente et relative émancipation par rapport aux sujétions du marché des transports dont il sera ensuite question (Chapitre 2).

---

<sup>27</sup> La position de l'entreprise est d'ailleurs ambiguë, car si elle se présente comme une entreprise de transport vis-à-vis des expéditeurs, elle agit en réalité, et de façon de plus en plus marquée, comme un commissionnaire de transport par les moyens mis en œuvre. Sur cette question, cf. infra, seconde partie, "L'amalgame des activités de transporteur et de commissionnaire".

## **Chapitre 1 : L'activité transport : le marché fait la loi**

Qu'il y ait ou non une sous-traitance ultérieure, pour chaque transport, TRF conclut un contrat avec un expéditeur. En l'occurrence, il ne semble pas qu'il y ait de distinction à faire entre des expéditeurs apparents et des expéditeurs contractuels : les donneurs d'ordres sont bien ceux chez qui l'on va chercher la marchandise. Ces expéditeurs sont, par exemple, des abbatoirs, des laiteries, des maraîchers... La logique apparente serait donc de présenter les relations que l'entreprise TRF entretient avec les expéditeurs avant celles liant cette entreprise avec les destinataires. C'est pourtant par les relations entre le transporteur et les destinataires qu'il faut débiter l'analyse (Section 1).

Comme dans un théâtre, le décor qui se présente d'abord à l'œil, c'est-à-dire les rapports entre l'entreprise TRF et ses clients expéditeurs, ne peut être pleinement compris sans que l'on ne regarde en coulisses la "machinerie" des relations qui se tissent entre le transporteur, d'un côté, et les destinataires, de l'autre côté. En effet, le poids de ces derniers est tel que seule l'analyse préalable des relations entre TRF et les destinataires peut rendre compte finalement des relations entre TRF et ses clients "naturels" que sont les expéditeurs (Section 2).

### **Section 1 : Les coulisses du théâtre: Le destinataire**

Au niveau des relations contractuelles, les rapports entre TRF et les destinataires sont particulièrement intéressants à étudier. Au regard de la législation et de la jurisprudence, le destinataire semble peu présent dans le contrat de transport. Il n'intervient, généralement, qu'au moment de la livraison, donc quand la prestation s'achève. Cependant, c'est bien au moment de la livraison au destinataire que vont apparaître la plupart des litiges. Or, ces derniers sont largement conditionnés par les exigences *préalables* du destinataire, tant envers le fournisseur-expéditeur que vis-à-vis du transporteur.

Il faut donc analyser tour à tour les relations qui se nouent lors d'un transport (A), et faire de même pour l'analyse des litiges (B).

## A/ Position et rôle du destinataire dans le contrat de transport

Il y a un fort décalage entre la situation juridique du destinataire (1) et son influence réelle (2). Son adhésion au contrat de transport apparaît presque incidente, alors qu'il tisse, par d'autres voies, d'importantes relations avec le transporteur. Ces relations, qui sont précises, s'inscrivent aussi dans une certaine durée et sont faites de consignes et d'informations mutuelles. Ces relations, établies afin de clarifier une chaîne logistique fixe, par là même, des responsabilités. Leur nature juridique est donc assez prononcée.

### 1/ Situation juridique

-1- Le destinataire a longtemps eu (et garde toujours) une situation paradoxale. L'article 101 CCom., dans sa rédaction antérieure à la réforme du 6-2-1998, ne connaît pas le destinataire<sup>28</sup>. Il n'adhère au contrat que lorsqu'il accepte la marchandise à la livraison, si nécessaire avec des réserves<sup>29</sup>. Il est cependant admis que lorsqu'il refuse de prendre livraison du fait d'une faute commise par le transporteur (avarie, retard...), il peut engager une action en responsabilité contractuelle<sup>30</sup>. La réforme de l'article 101 CCom. semble aujourd'hui en faire d'emblée une partie au contrat : "*La lettre de voiture forme un contrat entre l'expéditeur, le voiturier et le destinataire ou entre l'expéditeur, le destinataire, le commissionnaire et le voiturier*". Ainsi que l'indique, à la suite, l'article 101 C.Com., cela vise à permettre, en particulier, une action directe du transporteur à l'encontre du destinataire. Mais, par delà la possibilité d'une action directe, faut-il entendre que le destinataire est pleinement partie au contrat dès l'origine?

-2- Il faut souligner que l'article 101 C.Com. vise la "lettre de voiture", soit le document faisant la preuve du contrat. Or, bien évidemment, le destinataire ne risque de prendre connaissance de celui-ci, et d'y apposer sa signature, qu'au moment de la livraison par le transporteur. D'ailleurs, malgré cette réforme, le transporteur ne peut toujours pas accepter de consignes du destinataire sans en référer à l'expéditeur. L'art.4 du nouveau "contrat type principal", comme auparavant "le contrat type général", indique toujours que seul le donneur d'ordre est en droit de disposer de la marchandise, tant que le destinataire n'a pas déclaré avoir adhéré au contrat de transport<sup>31</sup>. L'idée que le

---

<sup>28</sup> art.101 C.Com. : "*La lettre de voiture forme un contrat entre l'expéditeur et le voiturier, ou entre l'expéditeur, le commissionnaire et le voiturier*".

<sup>29</sup> "*Le destinataire n'est pas une partie au contrat de transport passé entre l'expéditeur et le transporteur...*" (M. Coudeville-Locquet : "De l'effet relatif des contrats en matière de transport interne de marchandises" R.T.D.Com. 1992 -p761-).

<sup>30</sup> C. d'app. Toulouse 7-8-1980 B.T. 1980 -486-.

<sup>31</sup> Même solution à l'art.4 du contrat type transport sous température dirigée.

destinataire n'a de droit ou d'obligation envers le transporteur qu'à partir du moment où il a adhéré au contrat de transport perdure, même si l'action en justice du destinataire semble dorénavant toujours possible, notamment en cas d'empêchement à la livraison.

Comment en serait-il autrement dès lors que le donneur d'ordre *apparent* semble être l'expéditeur? *Jusqu'à preuve du contraire*, il y a une pure fiction à admettre un accord de volonté entre le destinataire et le transporteur, dès lors que ce dernier n'a effectivement traité qu'avec l'expéditeur<sup>32</sup>. Cet accord nécessite pour le moins l'acceptation explicite du destinataire à la livraison.

-3- Pourtant, la jurisprudence justifie l'adhésion du destinataire par l'existence d'une stipulation pour autrui (1121 CC). Mais cette analyse est contestable puisque la stipulation ne peut créer que des droits au profit du bénéficiaire, non des obligations. Or, il est admis (ce, avant même la réforme de 1998) que le transporteur peut engager une action à l'encontre du destinataire. Au demeurant, il existe une controverse doctrinale récurrente à faire du bénéficiaire d'une stipulation pour autrui une partie au contrat<sup>33</sup>. La question est donc posée de son complet rattachement au contrat de transport, tout spécialement s'il ne prend pas livraison (cf. infra). Néanmoins, on peut comprendre la nouvelle rédaction de l'article 101 C. Com. comme une forme de "reconnaissance" du poids important du destinataire dans les relations qui s'instaurent originellement entre l'expéditeur et le transporteur.

## 2/ Influence réelle

-1- Il est manifeste que le destinataire joue un grand rôle et qu'il intervient souvent auprès de l'expéditeur et du transporteur afin de peser sur les conditions de livraisons. Il ne faut d'ailleurs pas oublier que les destinataires, dans le secteur du frais, sont beaucoup moins nombreux que les expéditeurs. Du côté des expéditeurs, en effet, se trouvent souvent de petits producteurs (volaillers, maraîchers...)<sup>34</sup> et du côté des destinataires, la GMS<sup>35</sup>. Or, la grande distribution capte environ 60% des transports routiers sous

---

<sup>32</sup> Quoi qu'il en soit, la réforme de février 1998, trop récente, n'avait pas encore produit d'effets visibles sur les pratiques en vigueur dans le secteur, et particulièrement dans l'entreprise observée.

<sup>33</sup> J. Ghestin : "Les effets du contrat" Traité de droit des contrats L.G.D.J. Paris 1992 ; J.L. Aubert : "A propos d'une distinction renouvelée des parties et des tiers" R.T.D.C. 1993 -p263- ; C. Guelfucci Thibierge : "De l'élargissement de la notion de partie au contrat... à l'élargissement de la portée du principe de l'effet relatif" R.T.D.C. 1994 -p275- ; J. Ghestin : "Nouvelles propositions pour un renouvellement de la distinction des parties et des tiers" R.T.D.C. 1994 -p779-.

<sup>34</sup> Mais aussi quelques gros industriels de l'agro-alimentaire.

<sup>35</sup> G.M.S. : "Grande et Moyenne Surface".

température dirigée<sup>36</sup>. La grande distribution a une influence d'autant plus considérable qu'elle tend à devenir aussi un expéditeur quand elle rachète certaines entreprises du secteur de l'agro-alimentaire ou fait appel à un transporteur afin d'assurer l'approvisionnement de ses magasins à partir de centrales d'achat<sup>37</sup>.

-2- D'abord, les expéditeurs s'inquiètent évidemment de perdre un client, en cas de refus répétés de leur marchandise, du fait d'une faute commise par le transporteur. Le destinataire est donc à même de faire pression sur l'expéditeur pour qu'il change, le cas échéant, de transporteur. Le risque est réel qu'un expéditeur change de transporteur, même si la marchandise a été régulièrement rachetée par TRF.

Ainsi, une agence du groupe reproche-t-elle à TRF de livrer régulièrement en retard le fret qu'elle lui remet. En effet, cette agence expéditrice fait savoir qu'elle a perdu ce client suite à des retards répétés à la livraison (note d'exploitation "client" 1998).

L'entreprise TRF, elle-même, peut être amenée à conseiller au destinataire de faire pression sur l'expéditeur pour que le transport soit mieux réalisé.

De cette façon, afin de justifier de plusieurs retards auprès d'un destinataire, TRF met en cause l'agence expéditrice du groupe. Elle conseille alors à ce destinataire de prendre contact avec l'expéditeur afin qu'il puisse peser sur cette agence (note d'exploitation "client" 1998).

De plus, afin de peser sur les délais de livraison, certains destinataires, par ailleurs acquéreurs de la marchandise auprès de l'expéditeur, incluent au contrat de vente des "pénalités" (i.e. des clauses pénales) en cas de retard. Au cas même où TRF rachète la marchandise refusée par le destinataire, l'expéditeur n'en est alors pas moins tenu de verser ces pénalités.

Aussi, même si TRF rachète la marchandise perdue à l'expéditeur (cf. *infra*), ce dernier tente encore parfois d'obtenir l'indemnisation amiable de ces pénalités, *inscrites au contrat de vente*, auprès du transporteur (entretien exploitant).

---

<sup>36</sup> A. Artous, P. Salini : "Comprendre l'industrialisation du transport routier" éd. Liaison Paris 1999 -p166- ; cf. aussi A. Artous : "Stratégie des opérateurs du transport et de la logistique du froid" oct. 1998 S.E.S. Minist. de l'équip. et des transp. -p14 et s.- ; cf. aussi : C. Calzada, E. Morcello, A.M. Gouedard : "Evolution du cadre réglementaire de la grande distribution française" oct. 1998 S.E.S. Minist. de l'équip. et des transp.

<sup>37</sup> De la sorte, l'un des plus gros clients de l'entreprise TRF, une laiterie, a été racheté par une importante enseigne de la grande distribution. Certes, cette laiterie reste toujours le seul donneur d'ordre de TRF. Mais il n'en est pas moins vrai que l'expéditeur et le destinataire appartenant au même groupe, les exigences de cet expéditeur peuvent être d'autant plus facilement dictées par les besoins du destinataire.

-3- Mais surtout, et de façon similaire aux relations qui se mettent en place avec les expéditeurs (cf. infra), les destinataires ont de nombreux rapports d'exploitation avec TRF. S'ils n'adhèrent au contrat de transport que lors de la livraison, ils sont en réalité en relations constantes et directes avec TRF. Ils font ainsi connaître leurs exigences, en matière d'horaires de livraison, sans nécessairement passer par les expéditeurs, alors qu'ils devraient, en bonne logique, passer par les expéditeurs, qui concluent effectivement le contrat de transport, et se trouvent être les partenaires commerciaux du destinataire lors de la vente d'un produit.

Cependant, dans le même temps, ces relations directes apparaissent tout à fait normales. En effet, TRF livre, en une seule fois, un fret provenant de nombreux expéditeurs. Bref, suite à un groupage, il y a une livraison conjointe de nombreuses "positions"<sup>38</sup>. La répétition au quotidien de cette opération font du transporteur et du destinataire de véritables partenaires logistiques. De façon caractéristique, les dossiers commerciaux de TRF distinguent, non seulement les clients expéditeurs et les principales entreprises de transport avec lesquelles l'entreprise travaille, mais encore un certain nombre de destinataires. Dans les faits, ce sont bien les principaux destinataires qui font connaître à TRF les conditions de livraison. TRF est alors à même de faire connaître ces conditions à ces clients expéditeurs<sup>39</sup>. La circulation de l'information tend alors à s'inverser, allant du destinataire à l'expéditeur, *via* le transporteur, au lieu d'aller du destinataire au transporteur, *via* l'expéditeur..

Exemple : courrier de la direction du groupe aux directeurs "d'agence" : *"Nous sommes dans l'obligation de respecter le planning horaire réception suivant..."* (...) *"Le travail qui nous est demandé est le suivant : un fournisseur par palette ; chaque position qui ne sera pas accompagné du bulletin de livraison fournisseur sera refusée"*. On voit donc que de grands destinataires, en pratique la GMS, fixe directement ses conditions de livraison au groupe, qui les répercute aux divers établissements.

Et par delà les horaires de réception, des "accords" plus précis sur la livraison, des "arrangements" s'en suivent.

Par exemple, un destinataire téléphone afin que le camion ne soit déchargé, cette fois-ci, qu'à partir de 13 heures. L'exploitant de TRF accepte, bien qu'un autre rendez-vous ait été pris à la même heure pour un chargement. Il contacte, à la suite, le chauffeur, pour lui faire connaître la modification. *"Ce sera mieux, la semaine prochaine"*, commente l'exploitant (O.D. 1999).

---

<sup>38</sup> C'est-à-dire, une marchandise représentant l'objet d'un contrat de transport.

<sup>39</sup> Existence, par exemple, d'un document : "Horaires réception destinataires flux de masse", visant les principales plates-formes locales de la grande distribution.



De plus, le fait qu'il y ait des destinataires réguliers, et pour lesquels sont livrés des quantités importantes de marchandises, est à même de modifier les relations, par le développement de rapports de confiance. Par delà les contrats de transport, certaines pratiques attestent d'une certaine forme de consensus dans les relations commerciales. Par exemple, le contrôle à la livraison, effectué par le chauffeur, peut être suspendu afin de gagner du temps. En cas d'avarie ou de manquant, le transporteur s'en remet donc entièrement au "fair play" du destinataire.

-4- L'ensemble de ces relations peuvent-elles être comprises comme de simples rapports commerciaux, un pur fait social n'ayant aucune implication juridique? Apparemment, il n'y a au départ qu'une information que le transporteur doit notamment prendre en compte. Mais d'un point de vue juridique (doctrinale), le caractère très informel du contrat en droit français (simple accord de volonté, admission des contrats innommés) semble a priori à même d'accueillir ce type de relations, qui définit des conditions détaillées envers des personnes précises<sup>40</sup>. Ne convient-il donc pas de traduire juridiquement comme des contrats, non pas de transport, mais portant sur les conditions d'une livraison, l'ensemble de ces arrangements entre le transporteur et les principaux destinataires<sup>41</sup>?

Cependant, il faut souligner que la nature de ces rapports s'éloigne du modèle contractuel, en ce qu'ils comportent aussi une part de relations fonctionnelles, de nature plus hiérarchique. TRF doit s'adapter aux conditions des destinataires. Inversement, certains impératifs d'exploitation peuvent entraîner des modifications de "tournées". TRF en avertira les destinataires. Il y a donc des ajustement successifs qui ont un caractère unilatéral.

Néanmoins, malgré la difficulté d'un possible rattachement en fonction du droit positif, il apparaît que ces pratiques ne peuvent être perçues comme de simples conventions sociales, comme une "manière d'être". Il existe comme une suite d'engagements et d'arrangements, ainsi que des informations mutuelles. Ces rapports sont souvent oraux mais également formalisés par des fax et des courriers, afin de préciser le rôle de chacun. Des règles précises s'instaurent donc, qu'il est nécessaire de respecter. L'adhésion du destinataire aux contrats de transport successifs lui donne au demeurant un moyen juridique admis (le refus de prendre livraison) de peser sur le transporteur de façon régulière, indépendamment de chacune de ces conventions.

---

<sup>40</sup> art. 1101 et s. CC ; art. 1107 CC (reconnaissance des contrats innommés).

<sup>41</sup> Sur cette question, cf. S. Avignon et B. David : "Cahier des charges et contrat logistique, lecture juridique et économique d'une nouvelle forme de partenariat" Actes du C.N.R.I.U.T. juin 1999 Aix en Provence in "Regards croisés" éd. L'harmattan.

Par exemple, une grande surface fait savoir à TRF que les produits livrés n'étaient pas à bonne température et avertit que *"si cette condition n'est pas respectée, la marchandise sera refusée"*. Cet autre destinataire constate la présence d'un retard d'une heure. Cependant, TRF note que ce destinataire *"accepte nos excuses et comprend que cela peut arriver"*, et promet une modification des conditions d'acheminement. De même, un troisième destinataire envoie une lettre recommandée, par laquelle il fait savoir qu'il est mécontent des horaires de livraison. TRF prend alors des mesures, pour accélérer le transport, en prenant contact avec *"l'agence"* du groupe responsable de la *"ramasse"* et du groupage.

On perçoit alors que la véritable sanction sera celle de la perte d'un marché. Mais cette sanction n'intervient qu'à terme, après la constatation d'un certain nombre de manquements, et suite à divers avertissements<sup>42</sup>. Le décalage entre la position juridique *"officielle"* des destinataires (simples adhérents au contrat de transport au moment de la livraison) et leur rôle effectif est donc considérable. Ainsi que nous le verrons des relations entre TRF et les expéditeurs donneurs d'ordres, chaque contrat de transport qui se trouve conclu, ne peut absolument pas rendre compte des relations qui se développent en permanence.

Et en définitive, les destinataires apparaissent souvent comme les donneurs d'ordres réels, parce qu'ils conditionnent de façon importante la *"règle du jeu"* qui s'instaure entre les expéditeurs, le transporteur et eux-mêmes.

## B/ Les litiges

En cas de litige, pour comprendre l'originalité des relations contractuelles, et le rôle essentiel joué par les destinataires, il faut commencer par rappeler simplement quelles sont, selon la loi, les obligations des uns et des autres (1). Après quoi, on observera comment s'engage véritablement un litige avec les destinataires, afin de bien mesurer la distance qui sépare la théorie de la réalité (2).

---

<sup>42</sup> Ainsi que le souligne les praticiens, dans les *"contrats d'affaires"*, la sanction d'une non exécution d'un engagement n'est pas prise par un tribunal. La sanction est le *"discrédit"* de celui qui ne respecte pas ses engagements (L. Vildé : *"Morale dans les contrats d'affaires"* -p95- in *"La morale et le droit des affaires"* éd. Montchrétien Paris 1996).

## 1/ Les obligations contractuelles

Deux contrats coexistent en réalité, qu'il faut bien distinguer, mais qui interfèrent. D'une part, il y a un contrat de vente entre deux personnes. De cette façon, un fournisseur, un producteur, vend des produits frais à une entreprise de la grande distribution (a). Généralement, ces deux personnes sont aussi respectivement l'expéditeur et le destinataire dans le contrat de transport qui se noue d'abord entre cet expéditeur et le transporteur (b). Dès lors qu'un litige apparaît à la livraison de la marchandise, le destinataire va donc réagir envers le transporteur et envers le vendeur.

Le destinataire est aussi directement en contact avec le transporteur qui se présente. De cette simple circonstance, on conçoit qu'il puisse agir envers lui. Cependant, agit-il nécessairement dans le cadre du contrat de transport? Il semble que non. C'est plutôt une confrontation matérielle qui domine la relation du transporteur et du destinataire, parce qu'elle semble s'adosser à la chaîne logistique et trouver comme point d'encrage la *détention effective* de la marchandise.

Car, du seul point de vue des relations contractuelles, il apparaît que le destinataire est plutôt en relation privilégiée avec l'expéditeur, qui n'est certes pas présent, mais se trouve être celui qui lui a vendu la marchandise et a commandé le transport.

### a/ Le contrat de vente

-1- On sait que le contrat de vente a pour objet et effet principal un transfert de propriété, en contrepartie du versement d'une somme d'argent. Le principe est que ce transfert de propriété a lieu dès l'accord de volonté, donc bien avant que le bien ne soit entre les mains de l'acquéreur (art.1583 CC). Cependant, lorsqu'il s'agit d'une chose de genre, le transfert de propriété a lieu au moment de l'individualisation de cette chose (art.1585 CC), soit généralement avant que le bien ne soit transporté. En effet, c'est souvent l'étiquetage du bien à vendre, afin qu'il puisse être amené jusque chez l'acquéreur, qui va entraîner cette individualisation et fixer en conséquence le lieu et le moment du transfert de propriété<sup>43</sup>.

Au demeurant, la règle est d'ailleurs bien que l'obligation de délivrance du vendeur s'arrête normalement aux "portes de l'usine", parce que cette obligation est de mettre

---

<sup>43</sup> Il en va de même pour les ventes au poids ou à la mesure (art.1587 CC), même si l'agrèage par l'acheteur n'a pas eu lieu au départ, parce que les quantités indiquées sur les documents de transport sont censées avoir été vérifiées par l'acheteur.

l'acquéreur *en état* de prendre possession de l'objet (art. 1604 CC), non de la lui amener là où il demeure. Quant bien même, le vendeur accepterait de s'occuper du transport, il n'est alors que le mandataire du destinataire. En réalité, le vendeur n'est pas, dans cette situation, l'expéditeur. Ce dernier est le mandant, soit finalement le destinataire. Il y a donc une distinction entre l'expéditeur apparent et l'expéditeur contractuel. Il faut enfin rappeler le contenu de l'art. 100 CCom. En vertu de cette disposition, le risque du transport est supporté par le propriétaire de la marchandise. Comme le transfert s'effectue généralement au départ, même pour une chose de genre, comme le sont généralement les produits frais, c'est normalement le destinataire qui supporte le risque du transport.

-2- Certes, le vendeur et l'acheteur peuvent convenir d'une vente "franco". Celle-ci est, en pratique, largement prédominante dans le frais<sup>44</sup>. Par la vente franco, le vendeur accepte de prendre en charge le transport. Mais le fait que le vendeur s'occupe du transport et rémunère directement le transporteur ne modifie en rien le moment et le lieu où va s'effectuer le transfert de propriété et, donc, le transfert des risques sur la chose durant le trajet. Finalement, il est donc nécessaire de prévoir au contrat de vente des dispositions ayant pour effet de retarder le transfert de propriété, pour le risque lié au voyage soit supporté par l'expéditeur<sup>45</sup>. Nonobstant l'existence d'une clause de réserve de propriété, en cas de litige sur la marchandise, le destinataire-acheteur supporte le risque lié au voyage : en conséquence, il doit en principe verser au vendeur le prix convenu, même si le bien a été abîmé ou détruit durant le voyage.

Cette solution persiste si le destinataire refuse la marchandise : il ne doit pas moins la payer à l'expéditeur si ce dernier démontre qu'elle était partie intacte du point de départ. Cependant, en cas de vente franco, propriétaire d'un bien avarié ou qu'on ne lui présente pas, il est en droit de considérer que son fournisseur n'a pas respecté son obligation de délivrance.

-3- Quoi qu'il en soit, à chaque fois, le destinataire, quant à la marchandise vendue, devrait agir d'abord à l'encontre de l'expéditeur-vendeur. Cela est d'ailleurs parfaitement logique. Les contrats de transport et de vente restent indépendant l'un de l'autre. On ne peut pas opposer au transporteur les termes du contrat de vente. Ce n'est que dans un deuxième temps que ce vendeur, constatant que le bien qu'il avait laissé entre les mains du transporteur, n'est plus en état d'être livré, est en droit de se retourner contre le transporteur. Mais ces relations décrivent avant tout les éventuelles obligations juridiques

---

<sup>44</sup> Cf. E. Marcello : "Lois Galland et Raffarin, contrat de progrès : leurs conséquences sur la logistique et le transport dans la grande distribution française" note de synthèse du S.E.S. mai/juin 1998 -p24 et 25-.

<sup>45</sup> Condition résolutoire, condition suspensive, clause de réserve de propriété... Une autre solution est de dissocier, par une clause particulière, le risque lié au transport du transfert de propriété.

de chacun. Or, ce partage de responsabilité, s'il peut avoir une influence sur le comportement quotidien de chacun des protagonistes, suppose la mise à plat des responsabilités contractuelles, soit au moins une négociation et, au pire, un procès. Elles ne sont pas la transcription des relations "contractuelles" quotidiennes, fondées sur une chaîne logistique et des relations commerciales que l'on s'efforce de préserver.

#### b/ Le contrat de transport

-1- Ainsi que nous l'avons expliqué précédemment, malgré les termes nouveaux de l'article 101 CCom., le destinataire n'intervient ouvertement au contrat de transport qu'au moment de la livraison. L'intervention tardive du destinataire, par adhésion au contrat lors de la livraison, lui donne une grande liberté d'action en présence d'un litige. Dès lors qu'il a la possibilité de constater de façon immédiate un défaut dans la prestation (du fait d'un retard, d'un manquant, d'une avarie...), un choix s'ouvre à lui : accepter ou non la marchandise.

L'acceptation de la marchandise le fait évidemment adhérer au contrat. Dans ce cas, il peut certes apposer des réserves. Cette solution permet de clairement engager la responsabilité contractuelle du transporteur. Tenu d'une obligation de résultat, ce dernier ne peut normalement s'exonérer de sa responsabilité qu'en prouvant un cas de force majeure ou la faute d'une des autres parties au contrat. Cependant la responsabilité du transporteur n'est pas automatique. L'apposition d'une réserve par le destinataire entraîne un renversement de la charge de la preuve : le transporteur est présumé responsable. Il s'agit là d'une présomption simple. De plus, afin qu'une réserve soit opérante, tant au départ qu'à l'arrivée, il est nécessaire qu'elle soit précise et immédiate. Cette exigence est particulièrement sévère : en droit français, pour un transport routier intérieur, elle joue même si l'avarie n'est pas apparente<sup>46</sup>.

Mais le destinataire a-t-il intérêt à suivre cette voie, à moins qu'il ne trouve un avantage précis ou ne se sente contraint d'accepter la marchandise?

-2- Certes, en présence d'un litige, le destinataire qui a accepté la marchandise peut chercher un terrain d'entente avec le transporteur. Il reste que la marchandise est livrée, même avec des réserves : il l'a entre ses mains, souvent dans un état non conforme. Lors de la négociation, le transporteur peut alors faire valoir plus aisément certaines circonstances, limitant sa responsabilité. Il va pouvoir encore s'appuyer sur les limites

---

<sup>46</sup> En droit international, la convention C.M.R. autorise une réserve dans les sept jours de la livraison, en cas d'avarie non apparente.

légales ou conventionnelles de responsabilité, alors que la marchandise, périssable, s'abîme rapidement. Enfin, à défaut d'un accord amiable, la mise en cause de la responsabilité contractuelle du transporteur sous-entend un procès, soit toujours de longues et coûteuses complications procédurales. Le contentieux s'accompagne aussi, le plus souvent, d'une perte mutuelle de confiance entre des partenaires commerciaux, parfois en relations de longue date.

Aussi, le "laissé pour compte", c'est-à-dire la pratique consistant à refuser la livraison d'une marchandise, a-t-elle de nombreux avantages pour le destinataire. Pourtant, cette possibilité laissée au destinataire n'existe pas dans la législation. Seuls les tribunaux admettent cette solution si le destinataire ne peut plus faire un usage normal de la marchandise<sup>47</sup>. Du point de vue de l'analyse juridique, elle est donc admise à titre d'exception. Elle est pourtant la clef de voute des relations qui s'instaurent entre le transporteur et le destinataire, en cas de litige, dans le transport sous température dirigée.

-3- Le refus de prendre livraison semble mettre le destinataire à l'écart du contrat de transport, alors même qu'il peut agir en justice contre le transporteur, et inversement<sup>48</sup>. Toutes les dispositions du contrat ne lui sont pas nécessairement opposables<sup>49</sup>. Pratiquement, tout a donc tendance à se passer hors de sa sphère, alors qu'il est à l'origine de nombreuses difficultés et, de plus en plus souvent, au centre des contraintes liées à l'activité du transport. Quant à l'observation des relations contractuelles au quotidien, ce point est essentiel. Même si le laissé pour compte n'aboutit pas à écarter totalement le destinataire du contrat de transport, il établit manifestement une zone d'incertitude juridique qui semble jouer en sa faveur. Enfin, dès lors que le destinataire-acheteur bénéficie de nombreuses livraisons quotidiennes (ce qui est le cas de la grande distribution), il peut aisément refuser ponctuellement une marchandise, tout en renvoyant, face à face, l'expéditeur et son transporteur.

Cependant, la pratique du laissé pour compte ne laisse pas le destinataire-acheteur en dehors du contrat de vente qui le lie à l'expéditeur-vendeur. Selon les principes que nous avons précédemment exposés, le destinataire qui acquière la marchandise est déjà propriétaire de celle-ci et supporte normalement les risques du transport.

---

<sup>47</sup> C. d'app. Colmar 1-6-1990 (B.T. 1991 -502-).

<sup>48</sup> C. d'app. Toulouse 7-8-1980 B.T. 1980 -486- ; C. d'app. Paris 11-7-1979 B.T. 1979 -520-.

<sup>49</sup> Néanmoins, il semble que les limites de responsabilité des contrats types lui sont opposables. Pour B. Mercadal, il faut distinguer l'adhésion au contrat et l'acceptation de ses clauses. L'adhésion au contrat se ferait par la prise de livraison du destinataire, bien qu'il n'ait pas signé le document de transport. L'adhésion permet l'action en justice. L'acceptation des clauses se ferait par la signature du document de transport. ("Droit des transports terrestres et aériens" éd. Dalloz Paris 1996 -p84-). Mais cette analyse n'est peut-être plus valable depuis que l'art. 101 CCom. a été modifié par la loi du 6-2-1998.

## 2/ Le traitement des litiges par les destinataires

-1- La réalité des relations contractuelles au quotidien, concernant le traitement des litiges, est très différente du partage des responsabilités induites de la réglementation. En présence d'un litige, de façon pragmatique, la procédure suivie par le destinataire afin de contester la qualité du transport s'appuie sur le fait que le transporteur est le détenteur unique de la marchandise, tant que la livraison n'a pas été faite. Ne serait-ce que sur ce fondement, il en a la responsabilité et se trouve en position d'infériorité. La procédure ne suit donc pas un cheminement fondé sur les responsabilités propres de chacun. L'existence de dérives, généralement ponctuelles, lors des procédures de livraison, accréditent l'existence d'une position parfois dominante des principaux destinataires.

-2- Le destinataire n'agit pas en propriétaire d'une chose qui, devenue impropre à ce qu'il entendait en faire (la revendre), se retournerait contre le vendeur. Toujours en présence d'un litige, il n'utilise pas non plus, de manière généralisée, le mécanisme des réserves, lors de la livraison des marchandises. Le destinataire qui constate que la chose est avariée refuse le plus souvent de prendre livraison et laisse le bien entre les mains du transporteur. Certes, TRF tente d'obtenir alors l'apposition d'une "réserve", puisqu'il est demandé au destinataire d'indiquer les raisons de son refus sur le récépissé<sup>50</sup>. Mais cette indication ne vise qu'à fixer par écrit les motifs du refus : il y a, bel et bien, un laissé pour compte.

Le destinataire réagit donc d'abord envers le transporteur, mais sans adhérer véritablement au contrat de transport. Le chauffeur va alors entrer en communication avec son employeur (le service exploitation). Enfin, le transporteur contactera l'expéditeur. Il en a d'ailleurs l'obligation puisqu'il doit faire parvenir immédiatement, et par tous moyens, un avis de souffrance à l'expéditeur<sup>51</sup>. Le circuit de l'information suit donc, en sens inverse, celui de la détention successive de la marchandise par les différents protagonistes, et non pas le trajet qu'il serait normal de suivre en fonction des obligations et des risques juridiques pris par chacun. Par contre, ce schéma est identique à celui qui existe quant aux relations d'exploitation quotidienne (cf. supra). Il n'y a, à cela, rien d'étonnant : en réalité, par son traitement routinier, le règlement des litiges entre dans le cadre d'une relation d'exploitation normale.

---

<sup>50</sup> Selon les indications du "manuel de procédure". De toutes les façons, les refus sans émargement ne sont pas rares. Le manuel de procédure retient explicitement cette hypothèse et traite le litige comme un refus normal.

<sup>51</sup> art. 16 contrat type "température dirigée".

Mais si le destinataire acheteur ne contacte pas nécessairement, sur le moment, son fournisseur, cela ne signifie pas qu'il ne fait pas pression sur lui. Le règlement immédiat du litige passe par l'intermédiaire du transporteur. Mais "l'action corrective" postérieure s'effectue souvent par l'expéditeur, sous la pression du destinataire (cf. supra).

-3- De façon globale, quand naît le litige, le transporteur agit comme un interface entre l'expéditeur et le destinataire. Jamais la question de la propriété de la chose vendue ni celle du risque lié au transport n'interagissent. Quelles que soient les modalités de vente et ce qui a pu être décidé quant à l'aspect "transport" de cette vente, la procédure de règlement du litige est toujours la même et consiste à reporter automatiquement le risque vis-à-vis de la marchandise transportée sur celui qui, effectivement, la prise en charge : le transporteur. Ce dernier va devoir alors s'arranger avec l'expéditeur, comme si la marchandise n'avait pas d'ores et déjà été vendue. La question d'une vente "départ" ou à l'arrivée, d'une vente "franco" ou non, n'est pas prise en compte alors qu'elle pourrait avoir une influence notable sur le partage des responsabilités. L'expéditeur se trouve donc, lui-même, en situation de devoir prendre une décision urgente.

-4- Concernant la pratique du laissé pour compte, il faut cependant faire la part des choses entre les différents types de litiges. Concernant les "avaries" (telles que mouillage, écrasement...), la pratique largement dominante est le refus de prendre livraison. Le laissé pour compte est véritablement la "norme". Concernant des marchandises manquantes (souvent des marchandises dévoyées vers d'autres destinations), l'utilisation des réserves à l'arrivée semble plus courante. Il en est de même lorsque la marchandise arrive avec retard (ce qui peut correspondre à un manquant total) ou à une température non réglementaire<sup>52</sup>. Cependant, là encore, le laissé pour compte est aussi couramment appliqué.

De cette façon, la direction s'interroge un moment sur l'engagement de procédures disciplinaires envers des chauffeurs qui prennent mal les températures au départ. En effet, en cas de refus à la livraison de ce fait, l'absence de réserves au départ ne permet évidemment pas de se soustraire au paiement de la marchandise refusée (P.V. CE 1997). Et la même question revient quelques temps après. Ainsi, cette consigne donnée aux chauffeurs lors des prises en charge chez les expéditeurs : *"le refus des réserves non justifiées est primordial. (...) L'acceptation d'une réserve non justifiée ou simplement imprécise équivaut à la signature d'un chèque en blanc"* (note de service 1998). De même, un client de TRF menace-t-il de faire appel à un autre transporteur, suite à plusieurs "refus" du destinataire, le transporteur ayant livré régulièrement "hors délais" (note d'exploitation "client" 1998).

---

<sup>52</sup> En effet, concernant les températures, il existe manifestement des tolérances. La réserve apparaît alors comme un moyen de se ménager une exonération ou un partage de responsabilités.



En effet, et spécialement pour les retards, le destinataire peut considérer qu'il n'est plus commercialement intéressant de les mettre en vente, s'agissant de produits frais. Mais cette explication reste, semble-t-il, très théorique. Il arrive que les retards ne dépassent pas une ou deux heures. La marchandise sera néanmoins refusée. A l'inverse, une solution courante est de présenter à nouveau (par exemple, le jour suivant) une marchandise refusée le jour précédent, et celle-ci va être acceptée. De même, lorsqu'une marchandise est dévoyée, cette marchandise pourra n'être présentée que le jour suivant, et peut néanmoins être livrée avec succès.

-5- Quoi qu'il en soit, même s'il y a eu une adhésion de la part du destinataire, avec réserves à l'arrivée, le destinataire n'engage pas véritablement la responsabilité du transporteur, ce qui serait alors normalement possible : il n'y aura normalement aucune menace de l'engagement d'un procès, d'une demande d'indemnisation. Une réserve peut être émise et la marchandise gardée par le destinataire (par exemple, suite à un retard). Dans ce cas, le litige en reste à ce stade. La réserve fait juste la preuve d'un manquement. Elle est cependant sans conséquence directe : elle n'enclanche pas les procédures amiables de "litiges".

Mais l'apposition d'une réserve peut être aussi suivi d'un processus similaire que lors d'un laissé pour compte, lorsqu'elle constate un "manquant". De cette façon, s'il y a un "manquant partiel" (par exemple, 8 colis sur 10 commandés), l'apposition d'une réserve va permettre d'engager la procédure d'indemnisation de l'expéditeur pour les deux colis manquants (à moins que l'expéditeur ou le destinataire n'accepte de les reprendre ultérieurement). L'apposition d'une réserve a ici pour fonction *de fixer* la responsabilité sur la tête du transporteur. Elle est un préalable qui permet la même procédure type d'indemnisation vis-à-vis de l'expéditeur, comme s'il y avait eu un refus à la livraison.

-6- Il faut enfin souligner que le poids de certains grands destinataires empêche en réalité toute contestation d'un "*refus abusif*" devant les tribunaux. Il arrive ainsi fréquemment qu'il y ait des refus sur toute une livraison pour quelques produits abîmés ou pour un retard mineur. Il arrive aussi qu'il y ait des refus postérieurs à une livraison sans réserve. Parfois encore, le destinataire ne rend pas la marchandise pourtant refusée : il va la détruire. Ces refus n'en sont pas moins acceptés par TRF : le litige sera traité selon la procédure "amiable" normale.

Par exemple, ce jour là, certains exploitants s'énervent : des marchandises ont été détruites ("palettes détruites"), après une livraison acceptée, parce que les produits étaient abîmés aux dires du destinataires. La destruction est, semble-t-il, totale, sans que l'on puisse affirmer que l'ensemble était en définitive invendable. La destruction des marchandises va de plus empêcher TRF de revendre celles-ci, même à bas prix, afin de compenser l'indemnisation de

l'expéditeur. Elles ne pourront pas non plus, à défaut, être données à une banque alimentaire. Le personnel d'exploitation disent de ces destinataires qu'ils sont les "*pachas*" (O.D. exploitation. 1999).

-7- Aussi, face à la pratique dominante du refus, la solution recherchée par le transporteur est de déceler l'anomalie *avant* qu'elle ne soit découverte au moment de la livraison. Des colis abîmés sont alors retirés : l'avarie devient un "manquant". On avertira à l'avance le destinataire d'un retard, afin de savoir s'il acceptera tout de même la livraison... A défaut d'avoir solutionné l'anomalie avant la livraison, le règlement amiable prend donc la forme, très largement prépondérante, du paiement du prix de la marchandise. Ce règlement amiable suit des procédures précises : il est bureaucratisé et donc quasiment automatique. La marge de manœuvre que laisse l'existence d'une simple présomption de responsabilité est ainsi, en pratique, écartée.

Cette procédure de règlement amiable des litiges entre dans l'organisation de l'entreprise. Elle est donc un exemple manifeste de transformation du droit au travers de cette organisation. Plutôt que de mettre en œuvre, de façon directe, les règles de la responsabilité contractuelle, on a mis en place un mode de règlement amiable des litiges fondée sur la routine d'une procédure "administrative"<sup>53</sup>. Mais il s'agit là de l'adaptation de l'entreprise à un marché, aux habitudes d'un milieu professionnel. En définitive, TRF, ne peut faire autrement que de suivre cette voie amiable. Elle l'a donc rationalisée. Cela ne signifie pas que le transporteur ne tente pas de mettre en avant la responsabilité des expéditeurs ou des destinataires, en cas de faute avérée de leur part. Mais il faut admettre que la pratique du laissé pour compte et le poids de quelques grands destinataires ne lui laisse pas une grande marge de manœuvre.

## Section 2 : L'avant-scène : les relations avec l'expéditeur

Par le contrat de transport, le transporteur est lié dès le départ avec l'expéditeur. Les obligations contractuelles, sont d'abord celles unissant le transporteur à cet expéditeur. Si le destinataire a une influence certaine sur les conditions de transport de la marchandise qu'il achète, bien en amont de son adhésion ouverte à chaque contrat de transport, il reste que l'expéditeur est celui qui convient ouvertement du transport avec TRF. L'expéditeur

---

<sup>53</sup> Cf. la seconde partie, "Le traitement routinier des litiges commerciaux".

apparent (celui chez qui le transporteur se présente pour prendre un fret) est aussi l'expéditeur contractuel<sup>54</sup>.

Mais de façon similaire aux relations existantes entre TRF et ses destinataires, les rapports que le transporteur entretient avec les expéditeurs comportent des caractéristiques telles qu'il existe un important décalage avec ce que la législation emporte. Ce décalage se manifeste tant au niveau des relations quotidiennes (A) que lors des litiges (B).

#### A/ Les relations contractuelles au quotidien

Les relations contractuelles, fondamentalement basées sur une suite de contrats de transports ("les positions"), ne semblent généralement enchâssées d'aucun contrat cadre écrit, définissant de façon individualisée l'ensemble des prestations principales et annexes (1).

Il existe cependant un accord préalable sur les tarifs applicables et les conditions de chargement dictées par les impératifs des tournées. Quoique les "accords tarifaires" ne soient pas perçus à part entière comme un contrat, ils sont cependant caractéristiques d'une relation commerciale qui dépasse le cadre des contrats de transport et organise dans la durée les relations entre le transporteur et les expéditeurs (2).

#### 1/ La conclusion informelle des contrats de transport

-1- La conclusion des contrats de transport reste très informelle. Les prises de commande avec l'expéditeur sont d'abord verbales. Les rapports téléphoniques sont primordiaux, même si d'autres moyens de communication apparaissent (ex. : l'E.D.I.)<sup>55</sup>. Suite à un appel téléphonique au service exploitation, un fax de confirmation suit le plus souvent, qui n'est en aucun cas un document contractuel décrivant et certifiant le contrat, mais un document qui rappelle l'accord verbal, émane de l'une des parties, et ne fait pas nécessairement l'objet d'une contre-confirmation. Les prises de commande peuvent encore être purement verbales, sans l'appui d'aucun écrit, quand des petits clients ne possèdent pas encore de fax, ce qui tend cependant à être aujourd'hui l'exception. Souvent, enfin, les chauffeurs sont prévenus durant leur tournée d'une modification de

---

<sup>54</sup> Rappelons qu'il n'y a pas de cas où le destinataire serait explicitement l'expéditeur contractuel, parmi la clientèle de TRF.

<sup>55</sup> Echange de Données Informatisées

parcours, afin d'aller charger une marchandise non prévue à l'origine. D'ailleurs, ponctuellement, aucune prise de commande n'a lieu. En effet, les quantités et les destinations ne sont pas toujours connues avec précision lors d'une prise de commande. Aussi, le chauffeur peut prendre en charge une marchandise supplémentaire, par rapport à ce qui avait été indiqué auparavant. De même, ponctuellement, un chauffeur effectuant une "ramasse" peut-il visuellement constater s'il y a du fret à charger chez quelques petits clients.

Ainsi, un chauffeur qui passe régulièrement devant un établissement agricole, pour prendre livraison de marchandises chez un producteur voisin, ralentit et klaxonne. Constatant que la porte du hangar reste fermée et que personne ne se présente, il continue son chemin jusqu'au client qu'il dessert normalement.

-2- En réalité, les exigences des expéditeurs sont en partie commandées par celles des destinataires. La GMS a développée un pilotage des flux par l'aval, c'est-à-dire, directement en fonction de la demande finale. Cela oblige les fournisseurs de la grande distribution, et donc le service exploitation du transporteur, à une grande capacité d'adaptation<sup>56</sup>. Dès lors, les commandes se font évidemment au dernier moment et les quantités à livrer ne correspondent pas toujours à la demande initiale.

-3- Ceci dit, cette organisation très informelle correspond aux rapports les plus traditionnels dans le transport routier de marchandises, largement fondés sur les relations orales. L'usage même du fax de confirmation n'est pas une réalité ancienne. Pendant longtemps n'ont prévalu que des rapports purement téléphoniques. D'un point de vue juridique, cette manière de procéder correspond exactement à la définition et aux caractéristiques principales des contrats de transport. Contrat consensuel, s'établissant par un simple accord de volonté, le contrat de transport ne nécessite rien d'autre que la définition d'un fret et d'une destination. Si l'engagement d'acheminer une marchandise vers son destinataire en contrepartie d'une rémunération est essentiel, il ne semble pas, quant aux conditions de formation du contrat, que la fixation d'un prix déterminé soit nécessaire<sup>57</sup>.

Parce qu'il s'agit d'un engagement ponctuel, portant généralement sur de petites quantités et des destinations très diverses, TRF conclut donc de très nombreux contrats de transport chaque jour. Leur dénomination courante, on parle de "position", est tout à fait

---

<sup>56</sup> A. Artous, P. Salini : "Comprendre l'industrialisation du transport routier" éd. Liaison Paris 1999 -p156-.

<sup>57</sup> Le contrat de transport est une variété du contrat d'entreprise. Le transporteur s'engage à une prestation dont le contenu peut être fluctuant. La condition d'un prix déterminé n'est donc pas primordiale, pour l'existence du contrat, contrairement au contrat de vente, par exemple.

caractéristique de se qu'ils représentent au quotidien : une unité dans un ensemble, un élément en mouvement, qu'il faut en permanence situer et guider dans un processus d'acheminement. Les récépissés édités à l'occasion ne font que la preuve du contrat de transport. D'ailleurs, afin d'acquérir une plus grande souplesse quant à l'utilisation de ce document de transport obligatoire, TRF bénéficie d'une dérogation lui permettant de ne l'éditer qu'à l'issue d'une tournée de "ramasse", et non dès la prise en charge chez l'expéditeur.

Cependant, l'apparence d'une accumulation de multiples contrats distincts, conclus au dernier moment et dans la précipitation, est trompeuse. Comme pour les destinataires, l'activité souvent fébrile du service exploitation cache des relations commerciales suivies, dont l'aspect juridique est en partie occulté.

## 2/ La présence de relations commerciales suivies

-1- Il est exclu, qu'un contrat de transport ne soit conclu sans que le service commercial n'ait auparavant rencontré et informé l'expéditeur des conditions tarifaires et d'exploitation. Il sera encore communiqué au client les conditions générales de prestations du transporteur, dans lesquelles sont en particulier fixées les clauses limitatives de responsabilité<sup>58</sup>. Mais il est vrai que ces accords ne définissent en général aucune étroite collaboration entre le transporteur et le chargeur, au delà de la présentation d'une grille tarifaire et des heures de chargement prévues. Il n'y a généralement pas d'implications mutuelles du chargeur et du transporteur dans leurs activités respectives<sup>59</sup>. De cette façon, les accords sur la préparation des emballages sont l'exception. Il n'y a pas couramment de délais de prévenance<sup>60</sup>, de procédures permettant de connaître à l'avance de façon précise les quantités remises, si ce n'est au moment de la prise de commande<sup>61</sup>. Sauf pour quelques gros clients où un cahier des charges précis a été défini, le transporteur ne participe pas, et n'est pas intégré, aux processus logistiques des expéditeurs. Il n'intervient qu'à la périphérie de leur exploitation.

---

<sup>58</sup> Cependant, un transport peut débiter très rapidement. De cette façon, il semble parfois que des prises de commandes aient lieu, suite à un accord verbal avec le service commercial, mais alors qu'aucune grille tarifaire n'a été encore communiquée.

<sup>59</sup> TRF tente certes d'intégrer de plus en plus des prestations logistiques à celle du transport, parce qu'elles sont plus rentables. Mais, traditionnellement, les transporteurs se pensent plutôt comme les sous-traitants des entreprises industrielles qui ont décidé d'externaliser leur fonction transport, et non comme des co-traitants (entretien resp. local d'un groupement patronal d'entreprises de transport).

<sup>60</sup> Mais seulement des heures limites afin de passer commande, au jour le jour.

<sup>61</sup> De cette façon, on retrouve souvent dans les propos des salariés cette autocritique : "*nous avons tort d'accepter n'importe quoi*". Et après, dit l'un d'eux, fataliste, "*on se fait jeter*" (O.D. 1999).

-2- Cependant, malgré la superficialité des relations entre TRF et ses clients<sup>62</sup>, les accords tarifaires se présentent comme l'acte qui institue ultérieurement tout un ensemble de relations, dont la succession des contrats de transport n'est que l'aboutissement. On retrouve ici un schéma similaire à celui que nous avons observé dans les relations qui unissent le transporteur et ses destinataires. Des rapports constants se créent entre TRF et ses clients expéditeurs, dont il est difficile de penser qu'ils ne sont que des relations de pur fait. Il est certes exclu, aux yeux de l'entreprise, qu'ils puissent être au centre d'un contentieux judiciaire<sup>63</sup>. Mais c'est avant tout l'éventualité d'un contentieux judiciaire qui fait volontairement l'objet d'une exclusion : ces relations ne sont pas "pensées" en fonction des catégories du droit positif.

De cette manière, les "accords tarifaires" semblent à peine perçus comme des contrats à part entière. Il est vrai que TRF ne paraît proposer à ses clients que différentes grilles tarifaires. On peut admettre que ces grilles forment seulement une offre ferme et précise : une pollicitation. Dès lors que l'expéditeur, ayant été informé de celles-ci, passe une commande au service exploitation, il conclut seulement à cet instant un contrat, dont il accepterait tacitement le prix. La même analyse peut être faite pour les conditions minimales d'exploitation, comme l'heure de passage du camion aux quais de l'expéditeur, ou pour les clauses des conditions générales de prestations (cf. infra).

-3- Cependant, l'accord tarifaire peut encore être perçu comme un contrat cadre définissant pour l'avenir les relations commerciales et d'exploitation liant le transporteur à ses clients. Le fait que cet accord puisse être à tout moment révisable n'est pas nécessairement un argument pour n'y percevoir qu'une pollicitation. En effet, tout contrat conclu pour une durée indéterminée peut être révisé ou à défaut rompu de façon unilatérale, et ceci à tout moment<sup>64</sup>.

Néanmoins, un autre argument peut être soulevé, déniait tout véritable caractère contractuel aux "accords tarifaires" : si le transporteur s'engage sur un prix, le client ne semble s'engager sur aucun volume de transport. Mais, outre que cette analyse ne paraît pas prendre en compte l'existence possible de contrats unilatéraux, elle minore le fait que de très nombreux "accords tarifaires" ne reprennent pas réellement les grilles présentées, qui ne sont qu'une base de négociation. Or cette négociation a bien pour objet d'accorder

---

<sup>62</sup> Le service commercial "visite" régulièrement les clients de l'entreprise, mais ces visites n'ont pas lieu nécessairement sur place. Les rapports de visite font apparaître que nombre d'entre elles ne se font que par téléphone.

<sup>63</sup> Entret. service commercial.

<sup>64</sup> Selon l'interprétation traditionnelle faite de l'art. 1134 CC.

des avantages tarifaires aux expéditeurs qui s'engagent sur un certain volume. D'ailleurs, en pratique, dès lors qu'un trafic prend de l'ampleur, le client ne se fait pas faute de demander une renégociation des tarifs<sup>65</sup>. La définition d'un prix n'est donc pas sans contrepartie.

-4- Quoi qu'il en soit, et même si les accords tarifaires ne prévoient alors rien, on ne peut que constater l'engagement de relations entre les parties, faites d'informations et d'engagements réciproques, mais aussi d'actes unilatéraux. Ces relations ne sont pas concomitantes à la conclusion des contrats de transport : elles sont en réalité préalables à la formation de ces contrats, parce qu'elles les préparent. De cette façon, les prestations générales des conditions de services nécessitent une véritable rencontre de deux volontés, même si elle n'est pas juridiquement perçue comme telle. De la sorte, si ces conditions n'avaient pas un caractère contractuel, elles ne pourraient être opposées aux clients, ne serait-ce que dans un cadre purement commercial, excluant tout recours en justice. Or, lors des prises de commandes, ces conditions générales, présentées souvent sous la forme d'un résumé dénommé "rappel", ne sont présentées, au mieux, que lors de l'envoi du fax de confirmation<sup>66</sup>. C'est donc antérieurement, lors des négociations tarifaires, que ces conditions générales de prestations sont présentées et acceptées par le client, ne serait-ce que tacitement.

De plus, en deçà des contrats de transport, il y a encore des accords sur les heures limites à laquelle les clients peuvent passer leur commande, et par delà les contraintes générales d'exploitation, ces heures limites peuvent varier en fonction de la configuration des tournées. De même, sont évidemment fixées les heures de passage chez chaque expéditeur. La nature juridique de ces consignes est imprécise. Elles sont présentées comme de simples contraintes techniques d'exploitation. Elles n'auraient donc qu'une valeur indicative (sauf accord ponctuel). TRF n'est donc pas juridiquement responsable d'un léger décalage. De même, l'expéditeur ne l'est pas, s'il cause une attente au transporteur. D'ailleurs, la règle légale d'une rémunération de toute prestation annexe du transporteur (comme d'un déchargement ou d'un chargement non prévu au contrat originel, mais finalement effectué par le chauffeur) et de toute période d'immobilisation,

---

<sup>65</sup> Entret. employé de bureau.

<sup>66</sup> De plus, il peut n'y avoir que des transmissions par E.D.I., ce qui diminue encore les possibilités de présenter, de façon écrite, les conditions contractuelles d'une prestation. Sur cette question, du point de vue des responsabilités contractuelles dans le secteur des transports : J.P. Grassien, C. Ropital : "La dématérialisation documentaire" Transp. et Techno. juil/août 1999 n°4 -p86-.

n'est absolument pas appliquée. TRF ne les facture ni aux expéditeurs, ni d'ailleurs aux destinataires<sup>67</sup>. Il s'agit pourtant de dispositions d'ordre public<sup>68</sup>.

En réalité, ces dispositions légales, qui ne jouent qu'en faveur du transporteur, sont inadaptées aux transports impliquant des chargements et des déchargements multiples, ainsi que des groupages et des dégroupages. Effectivement, un retard dont le transporteur est responsable peut être dû à une attente supportée antérieurement par ce même transporteur<sup>69</sup>. Si TRF essuie des refus à la livraison, du fait de ces retards, il n'est cependant pas en mesure d'imposer la facturation des attentes et des prestations complémentaires à ses clients, puisqu'il cause aussi les mêmes désagréments à ses clients. De plus, la concurrence entre transporteurs empêche évidemment que ces dispositions légales entrent en application ou fasse l'objet d'un contentieux judiciaire. Seul un mécanisme, principalement contractuel, de "bonus/malus", en fonction des retards respectifs supportés par le transporteur et l'expéditeur, serait susceptible de régler la question<sup>70</sup>.

-5- Le caractère purement indicatif des consignes d'exploitation est peut-être encore justifié par le fait qu'elles sont changeantes. Un expéditeur peut demander à ce que la "ramasse" habituelle passe à une autre heure. Il est alors nécessaire d'étudier la faisabilité de la demande. De son côté, le cas échéant, le transporteur lui-même va modifier aisément, et de façon unilatérale, ses heures de passage<sup>71</sup>. Comme nous l'indiquons pour les tarifs, ces modifications successives et unilatérales peuvent expliquer qu'elles ne soient pas perçues comme des obligations juridiques (conformes au droit positif). Mais elles ne sont pas sans une certaine consistance juridique. Comme pour les accords tarifaires, on peut y voir un accord-cadre définissant des procédures d'information et de révision. Du point de vue du droit des contrats, ces "accords d'exploitation" pourraient être encore perçus comme une suite d'accords-cadres à durée indéterminée, dont rien n'empêche qu'ils ne puissent être dénoncés unilatéralement. Quoi qu'il en soit, ils sont nécessaires à la passation des contrats de transport successifs, et ne peuvent être totalement détachés de ceux-ci.

---

<sup>67</sup> Pareillement, le mode de rémunération des sous-traitants de TRF exclut toute prise en compte de ces temps d'immobilisation.

<sup>68</sup> Loi n°95/96 du 1-2-1995, art.24., art.28.

<sup>69</sup> Les retards sont une cause importante de litiges. Du fait de l'existence de tournée de "ramasse" et de "distribution", de groupages et dégroupages successifs, "d'échanges traction" à mi parcours..., tout retard en début de chaîne logistique se répercute sur les étapes suivantes. Il s'agit donc d'une dimension essentielle de l'activité de l'entreprise. "On passe notre temps à courir après le temps", affirme un cadre de l'entreprise.

<sup>70</sup> Un tel accord existe avec un gros client de TRF.

<sup>71</sup> Il faut souligner qu'il peut ainsi agir parce qu'un important destinataire a modifié ses heures de livraison.



-6- D'ailleurs, bien que présentées comme extra-contractuelles et révisables à tous moments, ces consignes d'exploitation doivent être bien entendu suivies. A moins de retenir l'existence d'un accord de volonté, on ne peut donc y voir que des actes unilatéraux de personne privée à personne privée, entraînant la naissance d'obligations. L'hypothèse est impossible en droit positif. Mais elle mérite d'être soulevée dans le cadre d'une analyse sociologique, parce que les partenaires commerciaux se trouvent impliqués dans une chaîne logistique qu'aucun ne maîtrise totalement, nonobstant ce que nous avons pu dire du poids de certains destinataires issus du secteur de la grande distribution.

Il faut en effet se souvenir qu'il existe de nombreuses relations, visant à préciser les conditions d'exploitation, entre TRF et ses destinataires, alors qu'ils ne sont pas ouvertement des "clients" du transporteur (cf. supra) : des obligations précises en découlent, bien qu'il ne soit pas toujours possible de les faire entrer dans le moule d'une situation juridique garantie par les organes d'Etat. Mais comme face aux destinataires, le risque principal, pour TRF ou pour les expéditeurs, est de perdre une relation commerciale globalement avantageuse. Aussi, sans être formellement obligatoires, le caractère "impératif" (c'est-à-dire. nécessaire) de ces consignes d'exploitation se traduit par des rappels à l'ordre. Ces avertissements permettent que la relation commerciale perdure, en recadrant les rapports.

De cette façon, suite à un litige, TRF demande, à l'un de ses principaux clients, *"à être prévenu le jour du chargement du lieu précis de livraison"* (courrier ; dossiers commerciaux).

-7- Mais le maintien de relations contractuelles aboutit encore, à la suite de litiges, à certaines pratiques, soit tout à la fois illicites et unilatérales, soit à des transactions qu'aucune règle légale n'oblige.

Par exemple, il arrive que des expéditeurs compensent le coût d'un transport non réussi, mais qu'ils ont dû facturer à TRF, sur le prix d'un contrat de transport ultérieur. L'entreprise TRF agit ponctuellement de même, par exemple avec des sous-traitants. Or, normalement, une compensation n'est possible que si les conditions fixées aux articles 1290 et 1291 CC existent. Or ces conditions sont strictes et, en pratique, il n'est pas vérifié qu'elles soient remplies. En particulier, ces compensations se font souvent de façon autoritaire, parce qu'un litige n'a pu être réglé autrement. Dès lors, les conditions légales de dettes également certaines, *"liquides et exigibles"* (1291 CC) ne sont pas forcément présentes. Mais le plus instructif est que cette décision unilatérale, produit d'un rapport de force, n'entraîne généralement ni la fin des relations contractuelles ni, a fortiori, un procès.

Il arrive encore qu'une transaction ait lieu plusieurs années après la naissance d'un litige<sup>72</sup>. Or, l'existence d'un tel accord est intéressante en ce qu'il intervient après la prescription annale de l'article 108 CCom., applicable aux contrats de transport. Lorsque des relations de confiance se sont établies, les partenaires commerciaux savent donc s'obliger pour terminer un litige, indépendamment des arguments qu'ils pourraient tirer de la législation. De même, il existe des accords ponctuels pour que, si il y a une reprise de la marchandise par l'expéditeur, à la suite d'un refus du destinataire, le voyage retour ne lui soit pas facturé<sup>73</sup>.

-8- Ces arrangements ou ces décisions imposées unilatéralement, mais finalement admises, semblent donc avoir lieu dans le cadre de relations plus largement comprises, qui autorisent certains rapports de force, mais encore un respect mutuel et une relative confiance. Ces rapports complexes ne peuvent être évidemment perçus du seul point de vue juridique. Mais il y a néanmoins un aspect juridique à ces relations sociales fondées sur une relative confiance réciproque, ne serait-ce que parce qu'elles permettent la bonne exécution des contrats de transport<sup>74</sup>. La confiance est avant tout une source d'économie dans les relations commerciales. Tout n'a pas à être dit, précisé et contrôlé. Il va de soi, et l'article 1134 CC en dispose, que le contrat doit être exécuté de bonne foi, ce qui implique une information constante et réciproque.

Mais c'est justement dans la réciprocité que se trouve, en définitive, la part juridique de ces relations commerciales. Il ne s'agit pas d'une simple règle morale ou sociale qui s'appuierait, par exemple, sur le sentiment d'appartenance à un groupe. Effectivement, aucun ne peut espérer maintenir une relation durable s'il ne se plie pas à une certaine forme de collaboration informelle où aucune obligation ne s'impose précisément mais où tout concourt au maintien d'une relation globalement profitable. Celui qui ne respecterait pas la règle du jeu en serait exclu, ce qui forme évidemment une sanction draconienne puisqu'il est nécessaire d'en faire partie pour pouvoir produire et vendre. Présenter ainsi les relations commerciales, comme un jeu dont on ne peut enfreindre impunément la règle, n'est pas qu'un artifice de langage censé mieux rendre compte de la réalité. Très précisément, TRF ainsi que le groupe auquel il appartient, possède une "liste noire" des

---

<sup>72</sup> Ainsi d'un accord passé en 1999 par rapport à un litige né en 1996.

<sup>73</sup> Contrairement à ce que stipulent les conditions générales de prestations de TRF.

<sup>74</sup> L'ensemble de ces contrats sont dits "incomplets", parce qu'ils ne peuvent régler l'ensemble de la relation qui s'instaure. L'incertitude est donc importante et se trouve en partie réduite par ces relations de confiance (des relations d'autorité, comme dans les relations salariales, peuvent aussi contribuer à circonscrire l'incertitude de la relation contractuelle). Ces relations de confiance sont perçues comme des "contrats moraux" par les partenaires commerciaux. Sur l'ensemble de ces questions, dont ce sont surtout emparées les économistes et certains sociologues : B. Baudry : "De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance" Sociol. du trav. n°4/1996 ; E. Lorenz : "Confiance, contrats et coopération économique" Sociol. du trav. n°4/1996 -p487- ; J.G. Belley : "Une typologie sociojuridique du contrat" Sociol. du trav. n°4/1996 -p468- ; C. Paradeise, P. Porcher : "Le contrat ou la confiance dans la relation salariale" Trav. et Empl. n°4/1990 n°46 -p5- ...

clients avec lesquels on ne traite plus. Des clients "*qui coûte trop cher en litiges*" (selon l'expression d'un salarié), parce qu'ils ne respectent pas suffisamment certaines consignes en matière d'emballage ou d'étiquetage, peuvent être abandonnés de TRF.

Au demeurant, cette exigence de savoir maintenir une relation durable, alors que la législation ne rend compte que les obligations propres à chaque contrat de transport, se retrouve dans la manière de régler les litiges de façon amiable.

### B/Les litiges

-1- La pratique autour des litiges avec les expéditeurs ne peut être comprise indépendamment du comportement général des destinataires<sup>75</sup>. En particulier, le refus à la livraison doit être compris comme une résiliation de la vente par le destinataire-acheteur de la marchandise. Bien entendu, nonobstant l'existence de clauses explicites fixées au contrat de vente, cette pratique régulière ne tient pas compte de l'existence d'un contrat fermement conclu, d'un transfert de propriété déjà effectué, ainsi que du risque lié au transport de la chose, supporté normalement par ce propriétaire (art.100 CCom.). Aussi, le litige à la livraison se résout-il le plus souvent par le rachat de la marchandise par le transporteur, du moins si aucune réserve au départ n'a été émise par un chauffeur de TRF. La solution est originale à divers titres. Afin de bien mesurer l'originalité des solutions mises en œuvre, il convient une fois encore de rappeler brièvement certaines règles légales.

-2- Premièrement, en cas d'avarie sur la marchandise ou de perte, la règle est que le transporteur doit intégralement indemniser celui qui subit un préjudice de ce fait<sup>76</sup>. Cela comprend le prix de la marchandise ainsi que, notamment, le préjudice commercial. Néanmoins, il doit être tenu compte des possibles limites de responsabilité du transporteur. Celles-ci peuvent être fixées au contrat de transport, dans des conditions générales de prestations ou, à défaut, dans les contrats types réglementaires<sup>77</sup>. Par ailleurs, il est évident qu'en cas de perte *totale* de la marchandise, le prix du transport

---

<sup>75</sup> Rappelons brièvement ce que nous avons pu dire du rôle des destinataires lors d'un litige : la pratique dominante n'est pas tant celle des réserves à l'arrivée que celle du laisser pour compte, i.e. le refus de prendre livraison de la marchandise. Cette pratique laisse entre les mains du transporteur la marchandise, le destinataire n'adhérant pas véritablement au contrat de transport. A défaut d'avoir su repérer l'anomalie avant cette livraison, le transporteur n'a d'autres ressources que de contacter l'expéditeur.

<sup>76</sup> Cela peut être le propriétaire ou celui qui supportait le risque lié à la chose.

<sup>77</sup> Les conditions générales de prestations de TRF fixent des limites de responsabilité inférieures à celles existantes dans les contrats types "température dirigée" (art.20), puisqu'elles s'alignent plutôt sur les limites de responsabilité existantes pour le transport de lot (90 F./kg), quel que soit le poids transporté.

n'est pas dû au transporteur. Celui-ci a en effet failli : l'inexécution de son obligation autorise donc le cocontractant à ne pas respecter ses propres obligations (synallagmatisme du contrat de transport)<sup>78</sup>. Concernant les retards, la réparation du préjudice s'effectue différemment. Les contrats types disposent en général que l'indemnisation est égale, au plus, au prix du transport (et non de la marchandise)<sup>79</sup>. De plus, le destinataire ou l'expéditeur doit démontrer que ce retard lui a effectivement causé un préjudice.

-3- Mais dès lors qu'il y a un refus du destinataire, nombre de ces dispositions se trouvent infléchies ou écartées. Premièrement, le destinataire agissant comme si il refusait d'adhérer au contrat de transport et résiliant effectivement le contrat de vente, le litige se reporte automatiquement vers l'expéditeur et son transporteur : le fournisseur considère n'avoir rien vendu du fait d'une faute du transporteur. L'indemnisation liée à cette faute va à l'expéditeur, qui va devoir agir, le destinataire restant à l'écart du litige. Certes, normalement, TRF peut opposer à l'expéditeur les limites de responsabilité stipulées aux conditions générales de prestation qu'elle présente à ses clients. Elle le fait régulièrement, mais non systématiquement, quand les dommages dépassent les limites conventionnelles. En effet, cette restriction n'est pas sans effet sur la poursuite de relations contractuelles. Il est donc souhaitable de la mettre à l'écart, spécialement pour les gros clients travaillant régulièrement pour TRF. Cependant, cette mise à l'écart des limites de responsabilité auxquelles pourrait prétendre TRF a souvent pour contrepartie le paiement du prix du transport par l'expéditeur, alors même que la prestation de transport n'a pas été exécutée<sup>80</sup>. Ainsi l'évacuation d'une règle a-t-elle pour corollaire l'évacuation d'une autre, sans qu'il n'y ait le moindre contentieux judiciaire sur cette question.

En deuxième lieu, lorsque les retards se traduisent par un refus du destinataire, la marchandise n'ayant pu être réellement vendue, l'indemnisation est généralement calculée sur le prix de vente de la marchandise, comme s'il y avait une destruction totale de celle-ci. TRF ne fait pas jouer systématiquement la règle des contrats types ou de ses propres conditions générales de prestations limitant l'indemnisation au prix du transport. En effet,

---

<sup>78</sup> Mais en cas d'avarie, de manquant partiel, le paiement du transport est dû dès lors que le transporteur a, par ailleurs, indemnisé l'expéditeur.

<sup>79</sup> Ainsi, pour le contrat type de transport sous température dirigée : art. 21 ; concernant les retards au départ : art. 13 (droit accordé à l'expéditeur de rechercher un autre transporteur et indemnité égale à 10% du prix du transport). Les conditions générales de prestations de TRF reprennent cette règle.

<sup>80</sup> Normalement, en cas de mise en œuvre d'une clause limitative de responsabilité du fait d'une avarie sur la marchandise, le prix du transport est tout de même dû par le donneur d'ordre. Cependant, quand la livraison est intégralement refusée par le destinataire, l'expéditeur est en droit de ne pas verser le prix du transport : il n'y a pas eu exécution du contrat. Deux solutions s'opposent donc. Certes, TRF pourrait exiger de se faire payer, qu'il fasse jouer ou non une clause limitative de responsabilité. Mais dans la mesure où le transport a totalement échoué et que le prix du transport n'est plus dû, son paiement apparaît bien comme une contrepartie à l'indemnisation complète de l'expéditeur sur la base du prix de vente de la marchandise. Sur l'existence d'accords ponctuels, concernant le non paiement du fret en "retour", à la suite d'un refus du destinataire : cf. supra.

l'expéditeur, à moins qu'il ne trouve un autre acheteur, va rapidement perdre cette marchandise périssable<sup>81</sup>.

-4- Au demeurant, il ne faut pas oublier que la procédure du règlement amiable des litiges, avant qu'elle n'aboutisse au paiement du prix de la marchandise par le transporteur, comprend tout une phase de "conciliation" entre partenaires commerciaux<sup>82</sup>. Vis-à-vis de l'expéditeur, comme d'ailleurs du destinataire, il s'agit globalement de tenter de placer ailleurs, ou ultérieurement, la marchandise, afin que soit évité le rachat de celle-ci par TRF. L'exploitant qui suit la tournée, puis le "service après vente", va ainsi essayer de "sauver" la marchandise. Mais de même que le laissé pour compte pratiqué par le destinataire laisse en suspend la question de la propriété de la marchandise, le fait de revendre à un second destinataire la marchandise refusée par le premier, avec l'accord de l'expéditeur, semble mettre de côté cette même question. Effectivement, la marchandise n'appartient plus nécessairement à l'expéditeur, du point de vue du droit de la vente. Mais cette solution a pour avantage évident de ne pas laisser l'expéditeur dans l'embarras face à un destinataire qui refuse la marchandise : la relation de confiance est ainsi sauvée.

L'existence d'un milieu professionnel, le poids de la concurrence, empêche ainsi la mise en œuvre des règles légales ou fixées aux conditions générales de prestations (comme les clauses limitatives de responsabilité) au profit d'usages distincts que l'on ne peut enfreindre sans être mis à l'écart de ce milieu.

---

<sup>81</sup> Globalement, les pratiques juridiques mises en œuvre se trouvent en partie éclairées par les caractéristiques inhérentes aux produits transportés. Il faut toujours avoir à l'esprit qu'il s'agit le plus souvent de denrées rapidement périssables, qui doivent être acheminées dans des conditions sanitaires strictes, et qui connaissent une dépréciation monétaire accélérée. Les exigences propres au transport sous température dirigée doivent être rapportées aux conditions de l'échange commercial auquel il participe, c'est-à-dire la vente de produits alimentaires (cf. R. Gressel : "L'emploi dans les activités de transport" Rech. Transp. Séc. n°54 janv/mars 1997 -p31-).

<sup>82</sup> Cette phase de conciliation doit être entendue comme une phase, totalement informelle, où l'on va tenter de sauver la prestation ou d'amoindrir les pertes et non comme une véritable procédure de conciliation, faisant intervenir un tiers conciliateur. Le règlement amiable des litiges, l'évitement des procédures judiciaires, n'entraîne pas la mise en œuvre de modes alternatifs de règlement des litiges (sur cette question, cf. notamment : B. Oppetit : "Les modes alternatifs de règlement des différends de la vie économique" Justice 1995/1 -p53-). Elle entraîne beaucoup plus, sous la pression des règles informelles en vigueur dans ce secteur d'activité, la mise en œuvre d'une procédure "administrative" de règlement des litiges, interne à TRF, qui débute par la tentative "amiable" de sauver le transport. A défaut, il y aura rachat de la marchandise (ce qui est une forme de transaction), et enfin un traitement purement administratif du dossier, aux fins d'une facturation ultérieure.

\* \*

\*

-1- L'apparence juridique des relations contractuelles entre le transporteur et les expéditeurs est celle d'une suite de contrats ponctuels, sans lien les uns avec les autres. Mais la pratique montre donc des relations autrement plus complexes et durables, tant vis-à-vis des expéditeurs que des destinataires. Il existe généralement une continuité dans les relations entre TRF et ses clients. Par delà les contrats de transport, une collaboration minimale s'instaure. Il y a comme un contrat tacite entre les parties, qui autorise d'ailleurs chacune d'elle à faire évoluer la relation dans certaines limites, afin de la rendre durable. Il se peut d'ailleurs que l'indice démontrant le mieux la nécessité d'une relation durable soit l'usage d'une responsabilité complète du transporteur envers la marchandise qu'il prend en charge.

Derrière la pratique du laissé pour compte du destinataire et le "rachat" du fret à l'expéditeur, à défaut d'avoir pu sauver autrement la marchandise, se profile une règle générale : le transporteur qui prend matériellement en charge la marchandise en est totalement responsable. Il ne peut en conséquence arguer ni du fait qu'il n'en soit pas propriétaire, ni de l'existence de limite de responsabilité, ni du fait qu'il ne s'engage qu'à un transport<sup>83</sup>. Cette responsabilité complète du transporteur, qui écarte le jeu du droit commun des contrats, permet la durabilité des relations contractuelles. Lorsque la marchandise est refusée, lors de la livraison, l'expéditeur qui l'a vendue au destinataire ne connaît pas d'importantes pertes financières. Il n'y a donc pas de "passif". La relation entre l'expéditeur et le transporteur peut alors perdurer.

Mais ces accords informels, et justement parce qu'ils sont tels, semblent basés sur des usages plus collectifs, dont ils ne sont qu'une traduction individuelle<sup>84</sup>. Globalement, toutes les relations commerciales sont effectivement construites selon le même canevas. Il existe donc une organisation générale des relations commerciales dans ce secteur

---

<sup>83</sup> Par exemple, en cas de retard à la livraison, la sanction normale de l'inexécution du contrat de transport est le non paiement du fret. Pourtant, en pratique, nous avons vu que lorsque le retard entraîne un refus de prendre livraison, le transporteur, à défaut d'une autre solution amiable, indemnise l'expéditeur sur la base du prix de vente de la marchandise.

<sup>84</sup> On retrouve la conception socio-juridique du contrat, développée par J.G. Belley, selon laquelle le contrat est la manifestation d'un choix minimal, mais qui se trouve enchassée par les influences normatives fixées par la société, en l'occurrence, un milieu professionnel (J.G. Belley : "Une typologie sociojuridique du contrat" Sociol. du trav. n°4/1996 -p468-).

d'activité, organisation à laquelle chacun contribue (dans le cadre de rapports de force) et à laquelle tous se plient en définitive<sup>85</sup>.

-2- Pour rendre compte finalement, d'un point de vue théorique, des rapports sociaux observés, il semble nécessaire de renvoyer aux travaux de J.R. Commons, ainsi qu'à ceux de S. Romano et de B. Malinowski. Car, c'est bien à la notion "d'institution", telle que la comprennent ces auteurs, à laquelle il faut se référer.

Selon ces différentes théories (dites "institutionnelles" ou "institutionnalistes"), *"les institutions assurent l'homogénéisation des comportements et définissent un processus social de résolution de problèmes et d'évaluation, lié à la résolution des conflits entre groupes sociaux et intérêts économiques (ordre et compromis dans une structure de pouvoir évolutive). Elles produisent ainsi la sécurité des anticipations, l'appropriabilité et la régularité des comportements, ce qui est essentiel pour l'efficacité des organisations. Elles sont les structures organisationnelles, le cadre juridique, politique et éthique de la société"*<sup>86</sup>.

L'institution ainsi comprise n'est pas nécessairement une organisation formelle, ayant un pouvoir centralisé. Selon S. Romano, l'institution peut n'être que le lieu d'un ordre stable, d'où se dégage des règles auxquelles on se soumet. Une institution peut n'être qu'un corps social, sans aucune personnalité juridique<sup>87</sup>. Il n'est pas nécessaire qu'existe une norme fixant une sanction. La sanction peut être immanente aux rouages de l'appareil<sup>88</sup>. De cette façon, S. Romano développe longuement le cas de l'organisation de la communauté internationale, qui formerait une institution produisant ses propres règles, indépendamment de tout pouvoir centralisé<sup>89</sup>.

Mais si l'on ne devait prendre qu'une référence, c'est aux travaux de B. Malinowski que nous souhaiterions renvoyer, ne serait-ce que par l'extraordinaire raccourci qu'ils font apparaître entre l'organisation juridique informelle d'une société traditionnelle et les mécanismes ici décrits. Décrivant les obligations économiques liant les membres d'une société de pêcheurs mélanésien, il constate qu'il existe *"un système de services et d'obligations réciproques, fondé sur une convention permanente..."*. Cette convention a,

---

<sup>85</sup> Pour une étude d'ensemble sur les usages commerciaux : F. Leymarie : "Les usages commerciaux" th. Bordeaux 1970.

<sup>86</sup> Selon ce que J.R. Commons dégage de l'observation des relations salariales (cf. L. Bazzoli, Th. Kirat, M.C. Villeval : "Contrat et institutions dans la relation salariale : pour un renouveau institutionnaliste" Trav. et Empl. n°58 1994-p101-).

<sup>87</sup> S. Romano : "L'ordre juridique" 1946 (éd. Dalloz 1975) -p24 et s.-.

<sup>88</sup> op. cit. -p16-.

<sup>89</sup> op. cit. notamment, p40 et s.-.

avant tout, un aspect économique. Elle a encore un aspect cérémoniel. Elle a enfin "un côté juridique, en ce qu'elle implique un système d'obligations réciproques"<sup>90</sup>. "La vraie raison pour laquelle toutes ces obligations sont généralement remplies, et même scrupuleusement, est que le fait de ne pas s'en acquitter place l'homme dans une situation intolérable, et la moindre négligence lui attire l'opprobre. L'homme qui s'obstinerait à désobéir aux prescriptions de la loi dans les affaires économiques ne tarderait pas à se mettre au ban de la vie sociale et économique" (...) "Un citoyen honorable est tenu de s'acquitter de ses devoirs et sa soumission, loin de lui être dictée par un instinct ou une impulsion intuitive ou un sentiment de groupe mystérieux, résulte du fonctionnement d'un système élaboré dans tous ses détails et dans lequel chaque acte a sa place et doit être accompli sans rémission"<sup>91</sup>. "Les lois "civiles", les lois positives, qui gouvernent toutes les phases de la vie tribale, se composent donc d'un ensemble d'obligations impérieuses, considérées comme des droits par une partie, comme des devoirs par l'autre, maintenues en vigueur par un mécanisme spécifique de réciprocité et de publicité, inhérent à la structure même de la société. Ces prescriptions de la loi civile possèdent une certaine élasticité et leur application comporte une certaine latitude. Elles ne punissent pas seulement les manquements aux devoirs, mais accordent aussi des récompenses... Leur efficacité a (notamment) sa source dans l'appréciation rationnelle des causes et effets... Je ne crois pas avoir besoin d'ajouter que les "lois" et les "phénomènes juridiques" que nous avons découverts en Mélanésie (...), ne sont pas représentés par des institutions spéciales et indépendantes (...) La législation ne repose pas sur un ensemble de décrets". Elle "est le résultat spécifique des combinaisons qu'affectent les obligations, cette combinaison mettant (la personne) dans l'impossibilité d'esquiver sa responsabilité, sans avoir à en souffrir dans la suite"<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> B. Malinowski "Mœurs et coutumes des mélanésiens" éd. Payot Paris 1933 -p21-.

<sup>91</sup> op. cit. -p34-.

<sup>92</sup> op. cit. -p45-.



## **Chapitre 2 : Les relations du travail : une lente émancipation face aux contraintes du marché**

-1- De même que les relations liant l'entreprise à ses clients apparaissent principalement informelles et très souples, les relations qui ont prévalu entre l'employeur et ses salariés ont longtemps eu les mêmes caractéristiques. Il ne s'agit pas d'un simple parallélisme mais d'une étroite corrélation. Il fallait à la main-d'œuvre une grande souplesse dans l'exécution du travail, afin de répondre aux contraintes d'exploitation.

La question centrale est celle du temps de travail. Mais cette question doit être entendue dans un sens très large. Il ne s'agit pas seulement de la durée du travail. La souplesse que l'on exige des salariés porte aussi sur les horaires de travail et le moment des repos (ex. : la prise des congés payés). Elle peut porter encore sur le contenu des tâches (polyvalence) ou l'intensité du travail à fournir (périodes d'attente, nécessité d'atteindre des objectifs). De plus, l'ensemble de ces éléments ne peut être coupé de la question de la rémunération. L'exigence d'une flexibilité maximale de la main-d'œuvre est donc inhérente au secteur du transport routier de marchandises. Elle est encore renforcée dans le secteur du transport sous température dirigée<sup>93</sup>. On sait qu'elle a conduit, dans le secteur du TRM, à une dérivé très importante des conditions d'utilisation de la main-d'œuvre, notamment des chauffeurs routiers.

-2- Il est essentiel de souligner que ce glissement n'est pas seulement celui de l'application de la législation en vigueur<sup>94</sup>. Il s'agit encore d'une dérive de la législation et des règles conventionnelles elles-mêmes, dont le caractère exorbitant est tout à la fois la

---

<sup>93</sup> Cf., les positions patronales, notamment sur la question des temps de conduite (ex. : "L'assemblée annuelle de Transfrigoroute : quatre sujets brûlants" *Transport Echo* nov. 1994 -p50-).

<sup>94</sup> P. Hamelin. (1992) "Réglementation du travail et pratiques : interrogations à propos d'un certain écart" in *Transports 93 : professions en devenir* Paris P.E.N.P.C. -p105- ; B. Lefebvre (1992) "Usages des réglementations dans le transport routier : approche ethnologique en région Rhône-Alpes" in *Transports 93, professions en devenir* Paris PENPC -p167-.

cause et la conséquence de difficultés notionnelles et d'une réglementation confuse<sup>95</sup>. Il a fallu, en effet, trouver des solutions subtiles pour faire coïncider, tant bien que mal, ces règles exorbitantes avec le droit commun, spécialement en matière de durée du travail. Mais ces solutions ont eu pour conséquence de renforcer le caractère abscons de la réglementation. Malgré une évolution certaine, cette situation perdure.

Concernant l'application de la réglementation sur la durée du travail, il semble que le décalage est toujours aussi manifeste entre ce que la réglementation permet et ce qui est pratiqué, tout spécialement pour les grands routiers<sup>96</sup>. Concernant les caractéristiques de la réglementation, la situation est identique. De cette façon, le décret du 27-1-2000 introduit des dispositions particulièrement confuses, afin de ne permettre le calcul des temps de repos compensateurs ou récupérateurs qu'à partir de la 39ème heure (pour une durée légale hebdomadaire de travail de 35 heures) et afin d'autoriser un "temps de service" maximal de 56 heures par semaine, au lieu de 52 heures auparavant<sup>97</sup>.

-3- Face aux contraintes d'exploitation, TRF a longtemps fait prévaloir la solution traditionnelle dans ce secteur : on n'y comptait pas ses heures de travail. Cependant, suite à divers mouvements sociaux, un autre modèle est apparu, qui semble a priori antagoniste au premier : celui d'une comptabilisation précise des temps de travail, dans le respect formel de la réglementation. Curieusement, ces deux modèles ont longtemps coexisté dans l'entreprise, jusqu'à ce que les remises en cause induites de la négociation sur la réduction du temps de travail viennent faire prévaloir le second sur le premier. La "Réduction du Temps de Travail" a, en quelque sorte, précipité un mouvement qui déjà transparaissait dans l'entreprise. Ce précédent est tout à fait intéressant à observer. Il s'est effectué dans le cadre des contraintes d'exploitation toujours en vigueur dans ce secteur d'activité. L'entreprise a donc dû s'adapter et faire des choix qui peuvent préfigurer ce que pourrait être l'avenir des relations du travail dans ce secteur. Globalement, la solution a été "d'externaliser" les prestations qui ne pouvaient plus être effectuées en interne, tout en en assurant la maîtrise<sup>98</sup>.

On abordera tour à tour ces deux modèles, celui de l'utilisation malléable de la main-d'œuvre (Section 1) et celui d'une utilisation contrôlée de la main-d'œuvre (Section 2). Le premier modèle est en voie de dépassement. Il appartient largement au passé mais n'a pas

---

<sup>95</sup> S. Carré (1999) "Un exemple de pluralisme juridique : l'accord Grands Routiers du 23 novembre 1994" *-Rev. jur. de l'Ouest* n°3 -p377-, "L'état du droit dans le transport routier de marchandises : une réglementation en trompe-l'œil" *Droit et Soc.* 2000 (à paraître).

<sup>96</sup> Par exemple, en 1998, la durée du travail hebdomadaire est toujours supérieure à 60 H. semaine, pour la majorité des très grands routiers (ceux travaillant à l'international) (SES bilan social 1998).

<sup>97</sup> art.5 décret n°2000-69 du 27-1-2000.

<sup>98</sup> Sur ces questions, cf. également M. vasconcellos : "Le renouvellement des catégories professionnelles dans le secteur routier de marchandises et les relations formation et emploi" Univ de Lille 1998.

encore été totalement "soldé". Nous l'appellerons, par commodité, le "modèle ancien". Le second archétype est en passe de devenir le principe d'organisation dominant : nous le dénommerons le "nouveau modèle".

### **Section 1: Le modèle d'une utilisation malléable de la main-d'œuvre**

On sait que le contrat de travail, encore appelé, "louage de service" se caractérise par la mise à disposition du chef d'entreprise d'une force de travail (art. 1779 1° et 1780 CC). Le salarié est donc subordonné à son employeur et doit répondre à ses consignes et à ses ordres. Mais il ne l'est que pour un temps fixé au contrat de travail et par la législation (d'où une durée maximale du travail).

Aussi, le salarié n'a pas à s'adapter directement et nécessairement aux aléas de l'exploitation afin d'arriver à la réalisation d'une prestation donnée. C'est à l'employeur, maître de l'entreprise, d'y répondre, notamment par la médiation d'une gestion adéquate des moyens de production, notamment de la main-d'œuvre. Des règles peuvent certes venir aménager le temps de travail, mais l'un des fondements du contrat de travail, qui est un "contrat à temps ou pour une entreprise déterminée" (L121-4 CT), est que toute heure travaillée doit être payée. Le paiement de toutes les heures travaillées est la contrepartie normale du fait que le salarié se met à la disposition de l'employeur.

Une activité salariée commandée par les seules contraintes d'exploitation, et non pas rémunérée en fonction du temps passé au travail, subit comme une réduction drastique de la "chaîne de transmission" qui devrait permettre à l'employeur de s'adapter aux aléas de l'exploitation par le jeu collectif des moyens de production. Les caractéristiques du contrat de travail s'en trouvent comme infléchies. D'une part, le salarié ne travaille plus pour un temps donné, mais selon une fonction à accomplir (A). D'autre part, puisque seul l'objectif assigné compte, il existe conséquemment une certaine réduction du contrôle patronal sur la façon d'accomplir les tâches (B). Les relations de travail suivent donc une autre "logique" que celles de relations salariales.

## A/ Un travail salarié défini par les contraintes d'exploitation

-1- Dans une entreprise de transport routier, les aléas d'exploitation sont extrêmement nombreux parce que l'entreprise tend à s'adapter instantanément aux demandes de ses clients. Cette caractéristique est accentuée par le fait que, traditionnellement, TRF, comme beaucoup d'entreprises du secteur, a eu tendance "*à tout accepter*"<sup>99</sup>. Dès lors, la charge de travail devient imprévisible et très variable. Le chauffeur travaille ainsi par mission : il ne sait pas toujours précisément quand il rentre de tournée. Le nombre de palettes à charger peut augmenter au dernier moment, des expéditeurs imprévus apparaissent en cours de route, sur demande de l'exploitation. Cette dernière peut demander à un chauffeur de se détourner. De façon globale, il est manifeste que les tournées sont assez variables, même si certaines apparaissent très routinières<sup>100</sup>. Certaines tournées sont réputées plus difficiles que d'autres, car longues et exigeant une activité intense<sup>101</sup>.

Par ailleurs, s'il existe un planning théorique des tournées, il peut y avoir des modifications de dernières minutes. L'exploitation va devoir contacter des chauffeurs en urgence ou au contraire annuler telle ou telle course. Tel chauffeur indique qu'on le rappelle parfois inopinément pour quatre ou cinq heures de travail. Il arrive que des chauffeurs soient appelés alors qu'ils prennent un repos récupérateur. Inversement, la prise des repos récupérateurs peut être décidée au dernier moment, comme la veille au soir<sup>102</sup>. Parfois, ces contraintes entraînent des dysfonctionnements : le chauffeur se présente en effet à l'entreprise pour effectuer le travail prévu, mais apprend que sa tournée a été annulée ou décalée<sup>103</sup>.

Globalement, l'ensemble du personnel suit ce rythme : le travail de quai peut aussi considérablement varié. Quant aux exploitants, ils suivent les tournées, décident des

---

<sup>99</sup> Selon l'expression de plusieurs salariés, lors d'entretiens ou de discussions. A noter que beaucoup signalent aussi que cela est de moins en moins vrai.

<sup>100</sup> La lecture des disques fait apparaître de nombreux cas de figures. Certains conducteurs, qui partent régulièrement à la même heure ne rentrent pas nécessairement à l'établissement précisément à la même heure. Dans d'autres cas, on constate que le chauffeur ne quitte pas l'entreprise toujours à la même heure (par exemple, tel jour, il part 20 minutes plus tôt...), bien qu'il semble effectuer la même tournée, en fonction des indications inscrites sur le disque (mais le kilométrage varie légèrement d'un jour à l'autre...). Certains conducteurs font manifestement des tournées très variables. D'autres tournées, enfin, apparaissent très régulières : le chauffeur rentre à l'établissement à une heure précise (à 10 minutes près) et le kilométrage effectué varie très peu.

<sup>101</sup> Ce sont les tournées de distribution qui sont réputées en général les plus dures. Rapportant les doléances des conducteurs, les représentants du personnel soulignent l'existence de tournées longues (plus de 10 H. d'amplitude), où le respect des coupures réglementaires n'est pas toujours possible (P.V. DP 1996).

<sup>102</sup> P.V. DP 1998.

<sup>103</sup> D'où la demande du versement d'une indemnité, de la part des représentants du personnel, quand un tel dysfonctionnement intervient (P.V. DP 1999).

modifications à leur apporter, tentent de régler les anomalies, gèrent les documents à transmettre aux chauffeurs, aux "agences", aux affrétés, aux expéditeurs et aux destinataires. Ils doivent donc attendre souvent l'arrivée d'une tournée. Leur charge de travail varie donc aussi constamment.

-2- Historiquement, il s'en est suivi une organisation des temps de travail où personne ne comptabilise son temps de travail puisqu'il est demandé à chacun de remplir prioritairement une fonction.

D'ailleurs, à TRF comme dans bien d'autres entreprises de transport, s'est développée la pratique du salaire au forfait (pour les chauffeurs et le personnel d'exploitation, notamment) qui, contrairement à ce que décide la jurisprudence, n'entraînait normalement pas le paiement des heures effectuées au delà de ce que la convention de forfait prévoyait<sup>104</sup>. La règle dominante était que le forfait fixait, une fois pour toute, une rémunération qui ne variait plus en fonction du temps travaillé<sup>105</sup>. La réalité est cependant complexe. Sur la base d'anciens documents syndicaux, bien avant le conflit de décembre 1988 (en avril 1979), l'employeur s'était déjà engagé à rémunérer l'ensemble des heures travaillées<sup>106</sup>. De même, il s'était apparemment engagé au paiement intégral de la première heure d'attente, lors des périodes de mise à disposition (septembre 1981), ainsi qu'à communiquer aux salariés une feuille récapitulative des repos compensateurs (janvier 1981). Mais ces engagements sont restés en grande partie lettre morte, battus en brèche par des pratiques contraires que l'on peut analyser, d'un point de vue sociologique, comme la traduction "d'usages" en vigueur dans la profession.

Un document syndical, datant de 1978, fait état de temps de travail largement supérieurs à 48 H./sem pour un chauffeur. Or, celui-ci ayant demandé à "récupérer", on le lui refuse. Le syndicaliste note alors que pour un chauffeur ayant osé demander une récupération, la plupart des autres ne demandent rien, surtout quand ils sont en contrat saisonnier. On pouvait donc, à l'époque, réclamer une récupération, mais ce "droit" était accordé avec réticence par la direction, et seulement s'il ne gênait en rien l'exploitation<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> La jurisprudence tend à distinguer les salariés dont les fonctions appellent à une très large indépendance (en pratique, les cadres supérieurs) et les autres travailleurs, pour qui toute heure supplémentaire faite au delà du forfait doit être rémunérée. A TRF, à part le personnel de direction, les salariés sont normalement astreints à des horaires précis d'embauche afin de pouvoir assurer la continuité de l'exploitation.

<sup>105</sup> Par exemple, forfait à 45 H. obtenu en 1982 pour les chauffeurs (doc. synd.).

<sup>106</sup> Sur la base d'un forfait de 48 H./sem.

<sup>107</sup> Il est intéressant de noter encore, qu'à l'époque, de telles conditions de travail étaient souvent perçues comme globalement normales par les chauffeurs. Ainsi, le même syndicaliste, s'il juge nombre de tournées trop longues, considère simultanément qu'il ne s'agit que d'une question technique. Il ne remet aussi en cause les horaires effectués que parce que l'employeur abuserait, en quelque sorte, de son droit à fixer, comme il l'entend, la durée du travail : "certains ont quitté l'entreprise, ne pouvant plus tenir la

Caractéristique encore d'engagements patronaux qui ne sont pas passés dans la pratique, un document syndical indique que les représentants du personnel obtiennent, en mars 1989, l'assurance que les conducteurs seront payés intégralement de la première heure, lors des périodes d'attente. Or, cet engagement avait déjà été obtenu en 1981.

Comment analyser de telles situations? En réalité, un engagement unilatéral de l'employeur, bien qu'il puisse être invoqué en justice, est une obligation juridique d'un faible poids parce qu'il peut toujours être révoqué par celui qui l'a pris. Sa correcte application dépend donc en grande partie de la volonté des partenaires sociaux et des destinataires de la règle de la faire vivre spontanément : soit de se sentir obligé par la règle posée, soit de se sentir en droit de l'invoquer. En bref, l'engagement unilatéral ne prend réellement vie que s'il se transforme, peu ou prou, en un usage.

-3- Cette absence de comptabilisation des temps de travail était partiellement compensée par des primes et des frais de route (qui ont évolués mais existent toujours). Cependant, les frais de route sont tout à fait caractéristiques de cette façon de prendre en compte le travail salarié dans ce secteur d'activité. En effet, les frais de route ne sont pas calculés en fonction d'une durée de travail qui s'écoule. Il y a un versement qui dépend globalement d'une période donnée pendant laquelle le salarié reste finalement à la disposition de l'employeur, qu'il soit productif ou non, parce qu'il est en déplacement.

Ces sommes sont censées couvrir des frais correspondant aux moments de répit du salarié lors d'un voyage ("nuit", "souper", "déjeuner", "petit déjeuner"), mais elles sont fixes et se trouvent dues si le chauffeur est à un moment précis (à minuit, à 20 heures...) en situation de réaliser une prestation au service de son employeur. Elles sont enfin sans rapport prouvé et étroit avec les dépenses réelles qu'occasionne chaque déplacement. Elles sont donc en réalité la rémunération forfaitaire de la *présence* du chauffeur à son travail<sup>108</sup>. Les chauffeurs les perçoivent d'ailleurs bien ainsi, qui ne disent pas se faire rembourser leurs frais, mais "*gagner*" ou "*toucher*" 3000 ou 4000 F. en frais de route pour 8000 F. de salaires<sup>109</sup>. Ce qui est avant tout perçu, c'est le gain brut que ces remboursements forfaitaires occasionnent et non les frais qu'ils sont censés couvrir.

---

*cadence (et pourtant, c'étaient des gars biens, ils ne disaient jamais rien)... si le profit n'a pas de limite, la résistance humaine en a et le travail non rémunéré n'est plus d'époque".*

Sur la perception, longtemps ambivalente, de la réglementation sociale par les chauffeurs : J. Chappon et B. Salandre : "Perception de la réglementation sociale par les conducteurs routiers" mars 1982 Minist. des transp., Direct. des transp. terrestres, DEE. -p39 et s.).

<sup>108</sup> Aussi, paradoxalement, les frais de route sont fortement corrélés à la durée réelle du travail, tandis que les salaires et les primes le sont moins. De même, le salaire horaire des conducteurs est bien souvent inférieur au SMIC, toutes les heures de travail n'étant pas prises en compte (cf. , en particulier "La durée du travail des conducteurs routiers de marchandises : deux ans d'enquête" mars 1998 Minist. de l'équip et des transp. SES).

<sup>109</sup> Divers entretiens.

-4- Il faut enfin souligner que l'existence d'une polyvalence informelle est tout à fait conforme au modèle d'une utilisation de la main d'œuvre, en fonction directe des seuls aléas de l'exploitation<sup>110</sup>. Par le passé, et encore aujourd'hui, les salariés sont régulièrement appelés à remplir des fonctions n'entrant pas nécessairement dans la définition contractuelle des tâches à effectuer : les chauffeurs prêtent couramment main-forte sur les quais ; le personnel des bureaux intervient également, en situation dégradée ou de pointe de trafic exceptionnelle<sup>111</sup>.

-5- Mais alors que la non comptabilisation des temps a été nettement remis en cause à partir de 1989, pour les chauffeurs et les manutentionnaires, elle a perduré du côté des bureaux. Seule la mise en place de la RTT est venue remettre en question cette ancienne logique.

Pourtant, Il faut préciser qu'existe des horaires. Normalement, un temps de travail se trouve donc défini pour chacun. Mais dès lors que la charge de travail est lourde et qu'une fonction doit être impérativement remplie, c'est bien l'exécution de cette dernière et non le temps normalement imparti pour l'exécuter qui prend le pas. Le fait que l'activité de base de l'entreprise soit une suite d'opérations urgentes à renouveler chaque jour accentue très sensiblement cette pression. Ainsi, en vient-on à considérer, chez les salariés comme à la direction, que c'est l'exécution complète de cette tâche qui doit être prioritairement prise en compte : il y a là une règle perçue comme légitime ou du moins consentie par beaucoup. En effet, quotidiennement, il faut impérativement préparer les tournées, affréter, prendre les commandes, éditer, trier et vérifier les documents de transport, etc. En fonction de cette logique, les dépassements d'horaires, presque impossibles à juguler, ne sont donc compensés (du moins de façon précise) ni par des heures de repos ultérieures ni par le paiement systématique des heures effectuées en complément.

En fonction de la nature du travail à effectuer, toutes sortes de pratiques se développent, qui sont autant de manière d'aborder individuellement sa charge de travail et la "mission" à accomplir. Certains, au travail plus routinier, ont su à peu près contenir leur temps de travail dans les limites fixées par leur contrat et les horaires collectifs. L'usage informel de demi-journée de pause afin de récupérer des heures effectuées en complément, avec l'accord du chef de service, existe même. Certains peuvent arriver avec quelque peu de retard à leur travail, sachant qu'au début de leur service quotidien l'activité n'est pas trop intensive et considérant qu'ils ne savent pas quand ils termineront précisément leur journée... D'autres,

---

<sup>110</sup> Un chauffeur souligne ainsi qu'il participe assez régulièrement aux déchargements et aux chargements sur les quais de TRF, afin de rattraper le temps perdu, du fait du retour le plus souvent tardif de certaines "ramasses" par rapport aux horaires théoriques (entretien).

<sup>111</sup> P.V. DP 1996 ; P.V. DP 1997.

acceptent de dépasser presque quotidiennement leur temps de travail imparti, ne commençant au mieux à classer et à ranger leurs dossiers qu'à l'heure même de la fin de service... Dans un autre secteur de l'entreprise, un salarié indique "*qu'ils font des efforts sur les horaires*", en échange de quoi les salariés obtiennent de leur chef de service certaines garanties pour leurs dates de départ en vacances...etc<sup>112</sup>.

Une autonomie restreinte mais réelle s'établit donc autour des horaires de travail, que l'on retrouve plus généralement dans l'utilisation que les salariés ont fait de leur temps de travail.

### B/ Une autonomie d'usage dans le travail

-1- Historiquement encore, cette organisation du travail a pu aboutir, chez les salariés, à une certaine autonomie dans la manière dont ils menaient leur activité professionnelle. Tout particulièrement chez les chauffeurs, et dès lors que le temps de travail n'était pas précisément comptabilisé, il était plus facile, et il pouvait paraître légitime aux yeux du conducteur, d'effectuer des pauses impromptues ou, au contraire, de ne pas respecter une coupure afin de rentrer au plus vite à l'établissement.

De cette autonomie, en voie de régression, on retrouve encore la trace autour de certains conflits du travail contemporains, des procédures disciplinaires...

De cette façon, l'on admet de moins en moins qu'un chauffeur s'écarte de son chemin, afin de faire une pause imprévue. La rigueur grandissante des horaires de correspondance aux quais et au moment des "ramasses" et des livraisons, s'oppose manifestement aux libertés que s'accordait souvent le chauffeur sur la route. Un chauffeur est ainsi menacé d'une sanction disciplinaire, parce qu'il s'est arrêté chez lui afin de manger. Récidivant, un court instant (3 minutes), afin de prendre un casse-croûte à son domicile, la direction entend le sanctionner parce qu'il est devenu un principe que l'on ne doit plus s'écarter de son itinéraire (P.V. DP 1999).

Les conflits qui naissent de la rationalisation croissante du travail montrent finalement en creux l'autonomie préexistante dont bénéficiaient les chauffeurs<sup>113</sup>. Il existe ainsi un

---

<sup>112</sup> Sur la régulation, au quotidien, au niveau des services, des ateliers... cf., par exemple, M. Cézard, A. Malan, P. Zouary : "Conflits et régulation sociale dans les établissements" Trav. et Empl. n°66 1996 -p31-

<sup>113</sup> Le "bon" chauffeur, celui qui est considéré comme compétent, reste d'ailleurs celui qui sait gérer sa tournée. Celui-ci doit ainsi savoir, en toute autonomie, faire ses coupures et prendre ses pauses de telle sorte que sa tournée n'en pâtisse pas. Mais cette autonomie suppose que le chauffeur puisse maîtriser, dans



conflit latent autour de la comptabilisation des temps de travail des chauffeurs. En 1995, une pétition circule entre les chauffeurs, demandant un décompte plus clair de la durée du travail<sup>114</sup>. La question reste extrêmement sensible alors qu'une nouvelle organisation du travail, répondant au second "modèle" (celui d'une utilisation contrôlée de la main d'œuvre), s'est progressivement mis en place depuis une dizaine d'année. Ce conflit latent est en réalité significatif des caractéristiques essentielles de l'ancien modèle : l'absence de décompte précis des temps de travail a pour corollaire une autonomie plus grande des salariés dans l'exécution de leur travail et le passage d'un modèle à l'autre ne se fait pas sans difficulté. Il y a comme une inertie au changement.

La transformation des usages et des règles dans l'entreprise est aussi un changement de culture. La modification formelle des règles doit s'accompagner d'une transformation de la norme, telle qu'elle est pensée et vécue par ses destinataires. Or, c'est bien cette norme, ce "fait normatif", qui a été à l'origine de l'ancienne règle (s'agissant d'usages d'entreprise) et en détermine au moins la portée et le sens. Aussi, puisque les temps de travail n'étaient pas comptabilisés précisément, leur effective comptabilisation a tendance à être mise en doute. Aussi, les représentants du personnel et les délégués syndicaux sont particulièrement sourcilleux sur la communication qui doit leur être faite des temps de travail effectués par les chauffeurs. Il s'agit d'une demande récurrente de leur part<sup>115</sup>.

-2- Côté salarial, on s'inquiète d'une possible absence de prise en compte de tous les *temps passés au travail*. Côté patronal, on s'inquiète d'une possible distorsion entre les temps qui vont être comptabilisés comme du travail et l'existence d'une *tâche effective*<sup>116</sup>. L'ancien modèle ne connaît effectivement pas la concomitance de ces deux notions, puisqu'il s'appuie uniquement sur la réalisation des tâches demandées, qu'importe le temps exact que l'on y passe.

Ce courrier d'un délégué syndical de l'entreprise est tout à fait caractéristique des difficultés qui naissent du passage d'un modèle à l'autre. *"Un petit mot aux chauffeurs : chacun de nous a eu la note d'information concernant la transparence des heures effectuées par nous mêmes. Monsieur M. et ses maîtrises ont besoin de votre collaboration en manœuvrant correctement*

---

une certaine mesure, ses heures de livraison et de retour : c'est dans les "blancs" qu'il pourra caler les moments de répit. Dès lors que les conditions de la tournée se trouve de plus en plus précisée à l'avance (horaire de livraison précis) et que le chauffeur est suivi en permanence lors de celle-ci, il tend à perdre cette marge de liberté.

<sup>114</sup> P.V. NAO 1995.

<sup>115</sup> Les représentants du personnel demandent des tableaux d'heures prenant rapidement en compte les dernières évolutions conventionnelles (P.V. DP 1996) ; existence de demandes en vue d'informations plus précises, quant aux heures de travail des chauffeurs (P.V. DP 1997) ; souhait que les temps de conduite et autres temps apparaissent au bulletin de salaire ou en annexe (P.V. NAO 1997) ; exigence de relevés d'heures plus lisibles (P.V. DP 1999).

<sup>116</sup> Sur cette question, cf. notamment F. Meyer : "Travail effectif et effectivité du travail : une histoire conflictuelle" D.O. oct. 1999 -p38-.

*le stylet pour comptabiliser au plus juste les heures travaillées.(...). Le mardi 6 mars, j'ai pu, en présence (du directeur adjoint) avoir accès au logiciel permettant cette comptabilisation. Je peux vous dire que tout est clair et qu'il n'y a pas de triche. Je lui ai demandé de nous transmettre chaque mois un tableau comportant les heures à récupérer, mais aussi les temps de congés payés, arrêts de travail... sachez que c'est un pas très important qui vient d'être franchi ; je vous demande de le respecter pour que tous nos temps de travail soient respectés. Je vous demande aussi de noter toutes vos heures sur un carnet après en avoir vérifié l'exactitude. A fond dans l'honnêteté réciproquement!" (1996)*

De fait, lors de la lecture des disques par les exploitants, une discordance peut rapidement apparaître sur les temps de travail qui ne sont pas automatiquement enregistrés comme tels par le chronotachygraphe, c'est-à-dire les temps de conduite.

Ainsi, un représentant du personnel soutient, en réunion de comité d'entreprise, qu'il existe des manipulations sur les disques (1998). De fait, les exploitants, lors de la lecture des disques, peuvent les "redresser", s'ils jugent que le chronotachygraphe a été mal manipulé (O.D.). Cette correction, faite en l'absence du chauffeur, peut être source d'incompréhension.

De même, il existe une certaine imprécision, source de conflits voilés, quant au temps passé à charger et à décharger : le conducteur ne discute-t-il pas trop longtemps avec les personnes avec qui il est en contact lors de chaque escale?<sup>117</sup>. Mais, dans le même temps, les chauffeurs soulignent le rôle d'intermédiaire qu'ils jouent. Ils indiquent en particulier, soit pour en déplorer la difficulté, soit en valoriser l'importance et l'intérêt, qu'ils sont ceux qui, par leur connaissance des personnes et du terrain, règlent de nombreux conflits mineurs entre l'entreprise et ses clients<sup>118</sup>. Or cela ne peut se faire sans que de bonnes relations interindividuelles ne naissent entre eux et les personnes qu'ils rencontrent en permanence<sup>119</sup>.

Il existe encore des conflits autour des heures de retour à l'établissement. En effet, des chauffeurs organisent leur tournée de telle sorte que le repas ait lieu durant la tournée. Le repas est ainsi pris à une heure "normale", mais l'amplitude de la tournée s'en trouve allongée. Cette allongement permet au chauffeur de rentrer à l'établissement après certaines heures, entraînant le versement de frais de route.

Deux logiques s'affrontent donc. Celle, traditionnelle, du chauffeur gérant de façon autonome sa tournée, qui ne rechigne jamais à l'allonger, mais sait en tirer un bénéfice

---

<sup>117</sup> Il arrive que les exploitants soient interloqués par le temps passé par un chauffeur à faire une livraison (plusieurs O.D.).

<sup>118</sup> "La différence entre le travail prescrit et le travail réel, voire la distance qui les sépare (...) signifie non seulement que pour pouvoir effectuer leur travail les acteurs sont constamment amenés à contourner les règles et les prescriptions qui encadrent leurs activités, mais aussi et surtout que, fondamentalement, le travail est irréductible à la prescription complète" (R. Gressel : "L'emploi dans les activités de transport" Recherche Transp. Sécurité janv/mars 1997 -p37-).

<sup>119</sup> Divers entretiens.

(tout spécialement sur les frais de route). Celle d'une intensification de l'effort durant la période travail, où chaque temps est contrôlé et comptabilisé. La crainte de perdre toute autonomie dans le travail justifie d'ailleurs la méfiance qu'inspire l'informatique embarquée ou le téléphone installé dans les cabines de conduite. La direction, quant à elle, soutient que ces équipements sont souvent débranchés de façon volontaire<sup>120</sup>.

Certes, la règle est pourtant que le chauffeur doit rappeler l'exploitation à la fin d'une tournée, avant de revenir à l'établissement. Certains notent que des chauffeurs "*oublient*" de le faire. Mais lorsque les chauffeurs n'avaient pas de moyens de télécommunication embarquée, cela devait se faire à partir d'un poste extérieur (chez un client, d'une cabine téléphonique). Le chauffeur, une fois encore, gardait alors la maîtrise de l'appel : c'est seulement lui qui prenait contact, et il le faisait au moment qu'il jugeait opportun.

-3- Cette autonomie dans la gestion de son temps de travail, on la retrouve aussi chez les salariés sédentaires, avec la relative indétermination des moments d'embauche, de débauche, des pauses de mi-journée, l'existence de "récupérations" informelles, le faible contrôle exercés par la hiérarchie sur ces points, l'idée étant que l'essentiel soit que le travail se fasse (cf. supra). Mais la manifestation la plus intéressante de cet ancien modèle est la question des pauses, durant le temps de travail, du personnel de bureau et d'exploitation, parce qu'elle éclate au grand jour au moment de la mise en place de la Réduction du Temps de Travail.

Dans les différents bureaux, ainsi qu'à l'exploitation, la prise d'une pause afin d'aller boire un café... est très courante. D'un point de vue juridique, nous sommes clairement en face d'un usage. Il faut noter que certains prennent systématiquement cette pause (et la minute même assez précisément) tandis que d'autres ne la prennent pas. En effet, compte tenu de la charge de travail et de l'exigence de mener journallement à terme les tâches qui sont imparties à chacun, toute pause est susceptible d'entraîner un allongement de la présence au travail. Or cet allongement ne peut aboutir ni à une augmentation de la rémunération ni à l'apparition de repos compensateur, puisqu'il n'existe aucune comptabilisation précise du temps de travail.

Au service exploitation, et afin que cette pause ne gêne ni l'activité de l'entreprise ni ne rallonge trop la période de travail, c'est au moment où la charge de travail faiblit que le personnel se déplace afin de prendre une pause. Cette pause s'effectue avec l'accord implicite des autres exploitants, qui sont le plus souvent avertis par leur collègue de son absence momentanée.

---

<sup>120</sup> P.V. CE 1998.

-4- On peut enfin rattacher cette tendance à l'autonomie dans le travail, dans le cadre d'une non comptabilisation des temps, certaines pratiques concernant la représentation du personnel.

Clairement, certains représentants du personnel ne prennent pas la totalité de leurs heures de délégation, sinon même la majorité de ces heures durant leurs temps de travail. En effet, ce qu'ils prendraient sur leur temps de travail devrait être rattrapé par la suite. Prévaut de nouveau l'idée générale que chacun a une fonction urgente, qui doit être menée à terme. D'ailleurs, il semble qu'aucune revendication n'ait eu lieu qui aboutirait à faire payer les heures de délégation prises hors du temps de travail, alors que les temps consacrés à la représentation du personnel ou à l'action syndicale sont considérés par la législation et la jurisprudence comme étant du temps de travail<sup>121</sup>. Les représentants du personnel soulignent donc qu'il n'y a aucun dépassement du quota d'heures de délégation autorisées chaque mois. Dans le même temps, la direction n'a effectivement institué aucun contrôle des temps de délégation et de leur utilisation. Non seulement un simple consensus, mais un usage s'est donc créé concernant la prise de ces heures de délégation. La liberté formelle d'utilisation de ces heures, mais le fait qu'elles soient très souvent repoussées hors du temps de travail, sans être rémunérées, paraît ainsi caractéristique du rapport traditionnel au travail existant à TRF et, plus généralement, dans le secteur du transport routier de marchandises.

## **Section 2 : Le modèle d'une utilisation contrôlée de la main-d'œuvre**

-1- Le modèle émergent d'une utilisation contrôlée de la main d'œuvre ne se limite pas au simple respect de la réglementation étatique. Cette réglementation, si précise soit-elle, ne fixe que quelques grandes lignes (durée légale et maximale du travail, temps de conduite, repos hebdomadaires...), qui sont loin de couvrir tous les aspects d'une journée de travail (horaires, pauses, contenu et intensité du travail...).

Le non respect du droit ou une attitude légaliste ne sont d'ailleurs pas des phénomènes à opposer strictement. Certes, deux comportements distincts existent. Cependant, ce qui rapproche ces deux attitudes, c'est une approche similaire du droit, perçu d'abord comme une contrainte. Il ne s'agit donc pas de deux comportements de nature radicalement différente par rapport aux règles hétéronomes. A chaque fois, le droit étant perçu comme

---

<sup>121</sup> L424-1, L434-1, L236-7 CT.

une contrainte, cela amène, selon les circonstances, soit à son application formelle, soit à son éviction. Or, afin d'aboutir à un respect global de la réglementation du travail, l'entreprise semble chercher à dépasser le cadre d'une simple application du droit par la mise en œuvre d'une nouvelle "politique" de gestion de la main-d'œuvre. L'attitude legaliste qui prévaut partiellement dans l'entreprise est un point de départ ou une base. Mais elle suscite bien d'autres transformations : une logique nouvelle est à l'œuvre.

-2- De ce point de vue, la césure a eu lieu au moment de l'important conflit social, en décembre 1988. Cette rupture entre deux modèles a concerné plus spécialement les chauffeurs, qui furent au centre de ce conflit. Elle a laissé à l'écart le personnel d'exploitation et de bureau, peu représenté au demeurant par les instances représentatives du personnel dans l'entreprise.

Ce conflit a éclaté à un moment délicat pour l'entreprise, puisqu'il s'agissait de la période des fêtes de fin d'année, qui est la plus chargée. Le conflit dura plusieurs semaines, et portait plus spécialement sur le paiement des heures de travail. Il s'accompagna de "piquets de grève", afin d'empêcher toute continuation normale de l'exploitation. Les membres de la direction comme les salariés d'exécution en soulignent spontanément l'importance : la grève est restée dans les mémoires. De l'avis de tous, les répercussions de ce conflit sur les relations du travail ont été majeures. Par delà les changements de fond décrits ci-après, les rapports humains en furent durablement marqués et durcis. Ce conflit est aussi présenté comme celui qui entraîna une profonde recomposition syndicale (scission syndicale). Certains soulignent qu'il a abouti au départ, plus ou moins voulu, de différents salariés fortement impliqués ou mis en cause lors de cette grève. Il aurait abouti enfin à un changement de direction, devenu à terme inévitable. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la nouvelle direction est formée de personnes qui ne sont pas issues du secteur des transports.

-3- Du côté des chauffeurs et des manutentionnaires, donc vis-à-vis de la plupart des salariés d'exécution, il semble dorénavant y avoir un respect global de la législation du travail, spécialement sur l'aspect le plus crucial des relations du travail dans l'entreprise et dans ce secteur d'activité : la question de la durée du travail. Ce respect est pondéré par des dérapages ponctuels : en bref, l'adage selon lequel "l'exception confirme la règle" est ici pleinement applicable. Parce qu'il n'est pas toujours aisé de concilier un strict respect des règles avec les contraintes d'exploitation, il y a en réalité un maintien de pratiques informelles, qui viennent compenser le principe du respect de la réglementation (A).

Par ailleurs, un mécanisme d'heures de récupération négocié dans l'entreprise permet de conjuguer la souplesse utile à une activité et des tournées très variables avec le respect des durées maximales du travail. Il y a ici un dépassement évident d'une simple attitude formaliste, "legaliste", que viendrait pondérer la pratique quotidienne. Afin de marier le

simple respect de la réglementation aux contraintes d'exploitation, l'entreprise a été amenée à fixer des règles d'entreprise, quant à l'utilisation de la main d'œuvre, qui sont au fondement de nouvelles conditions de travail (B). Ces règles préfigurent ce qu'institue la négociation sur la "Réduction du Temps de Travail".

Parallèlement, la direction tente de redéfinir le contenu des tâches, afin de réduire les temps qu'elle juge improductif. Il y a donc encore un mouvement de rationalisation du travail, qui ne va pas sans un nouveau redécoupage entre ce qui est considéré usuellement comme du travail et ce qui n'en est pas (C).

Enfin, le respect de la réglementation dans l'entreprise a pour conséquence le renvoi des contraintes et des situations les plus tendues vers d'autres destinataires de la règle, au travers des mécanismes de sous-traitance (D).

#### A/ Légalisme et pratiques informelles

-1- Concernant les conducteurs, mais aussi les manutentionnaires, le respect de la législation sur les temps de travail, le paiement de toutes les heures travaillées, est devenu le principe affiché. Le "livret du conducteur" appelle les chauffeurs à manipuler correctement le chronotachygraphe, dans un souci de transparence des temps de travail. Nous sommes donc tout à fait dans l'esprit de l'accord "grand routiers" de novembre 1994, faisant du chronotachygraphe l'instrument privilégié de cette transparence. De plus, parce que le dépassement des "temps de conduite" peut être le fait du seul conducteur, tout en entraînant la responsabilité pénale de l'employeur, il est notamment rappelé dans le même livret (en lettres majuscules et en italiques) que toute falsification de l'appareil est punie par la loi.

Le respect des réglementations en matière de durée du travail et des temps de conduite s'accompagne de pratiques destinées à en atténuer les rigueurs sur le plan de l'exploitation. D'une part, il peut y avoir une mise à l'écart ponctuelle de la règle. D'autre part, "l'ancien modèle" n'a pas totalement disparu et certaines pratiques perdurent, qui permettent une plus grande souplesse d'exploitation.

-2- L'observation des temps de travail (à partir des décomptes mensuels ou hebdomadaires) fait ainsi apparaître un respect de principe de la législation. Cependant, il existe des "dérapages" ponctuels, caractéristiques d'une activité très variable dans le temps. L'observation des relevés sur six mois (second semestre 1998) fait de la sorte apparaître un temps maximum de travail de 56,3 H./sem. et un minimum de 26 H./sem. (mais une semaine peut inclure des repos récupérateurs...), pour les quelques chauffeurs

classés "longues distances". En calcul mensuel, le temps de travail maximum ressortit à 208,71 H. Pour les autres chauffeurs, on constate un maximum hebdomadaire à 55 H, ainsi que quelques semaines supérieures à 50 H. Le seuil des 192 H. par mois est ici dépassé une fois<sup>122</sup>.

Le respect des coupures de conduite réglementaires est une autre illustration de l'adage selon lequel l'exception confirme la règle : c'est parce que l'on cherche, en principe, à faire appliquer précisément la règle, que des exceptions apparaissent. Le principe d'un respect étroit de la réglementation amène ainsi le service exploitation à exiger des chauffeurs qu'ils respectent les "coupures" réglementaires de conduite<sup>123</sup>. Ne pas les appliquer serait une faute disciplinaire et professionnelle. Mais cela aboutit-il à une exacte application de cette réglementation?

La réponse doit être nuancée. L'exigence d'un respect de la réglementation sur les temps de conduite est réelle. Cependant, son application se trouve pondérée par les exigences même de l'exploitation, telle qu'elle est définie par la direction. De la sorte, les chauffeurs eux-mêmes insistent, par la voix de leurs représentants, sur l'impossibilité dans laquelle ils sont de respecter à chaque fois les coupures. Certaines tournées, trop tendues, ne le permettraient que difficilement (P.V. DP 1996). De fait, certains membres du service exploitation précisent que, s'il existe un contrôle régulier des temps de conduite, ils savent "*passer l'éponge*" lorsque le non respect des coupures résulte d'événements pouvant intervenir lors d'une tournée (y compris, lorsque, pour des raisons commerciales, il s'agit de desservir un client non prévu à l'origine). Une certaine tolérance existe donc, qui est laissée à l'appréciation de chacun.

La réglementation sur les temps de conduite (et plus spécialement, la réglementation sur les coupures) est l'exemple type d'une réglementation extérieure, décidée en considération de l'intérêt général (la sécurité routière), principalement perçue comme une contrainte, par l'exploitation comme d'ailleurs par nombre de chauffeurs. En effet, les coupures ne sont pas rémunérées, et allongent donc l'amplitude de travail des conducteurs, sans qu'ils ne puissent en tirer un bénéfice financier (si ce n'est par le jeu de règles d'entreprises aboutissant aux versements d'avantages pécuniaires en fonction de

---

<sup>122</sup> Pour une comparaison précise avec les temps de travail maximaux autorisés, il faut principalement s'appuyer sur le décret "Fiterman" du 26 janvier 1983. Rappelons que ce texte autorise un temps de service de 52 H./sem. (ou 50 H./sem. en moyenne, sur deux sem.) pour les "grands routiers" (art.5-4). Le temps de travail maximal des autres chauffeurs est celui de droit commun (48 H./sem.), ce qui donne 192 H. en 4 semaines. On peut encore partir de l'accord "Grands Routiers" (nov. 1994). Il semble que l'entreprise TRF n'est pas directement tenue par cet accord. Cependant, les règles en vigueur dans l'entreprise s'en inspirent étroitement, y compris pour les chauffeurs "*courtes distances*" (cf. infra). Cependant, dans la mesure où cet accord, tout à fait dérogatoire, ne s'applique normalement qu'aux chauffeurs "longues distances", il est délicat de le prendre comme une référence solide, du strict point de vue de l'analyse juridique. Ces réserves étant dites, rappelons que l'accord "grands routiers" fixait à 56 H. sem, le temps maximal de service, et 220 H./mois (à compter du 1er janv. 1998).

<sup>123</sup> Certains exploitants demandent ainsi aux conducteurs de faire systématiquement une coupure à mi-chemin.

l'heure de rentrée à l'établissement). Seule la rupture qu'elles imposent leur assurent, le cas échéant, un moment de détente (par exemple, une pause "café").

La lecture des disques fait en réalité apparaître que les coupures sont respectées *a minima* : souvent, le chauffeur n'hésite pas à repartir, le temps réglementaire à peine respecté (par exemple, au bout de 13 ou 14 minutes). Il est plus rare que la coupure soit prolongée de quelques minutes. Le conducteur semble avoir hâte de repartir : parce qu'il pourra ainsi rentrer plus tôt, parce que la tournée peut être encore longue et les horaires serrés.

-3- Mais certaines pratiques informelles se présentent plutôt comme un maintien de "l'ancien modèle", parce qu'elles permettent une souplesse d'exploitation régulière ou facilite la prise en compte de souhaits individuels. Ces pratiques ne sont pas nécessairement illicites mais contrastent avec la définition de règles plus strictes que respectent ou se donnent dorénavant l'entreprise. De la sorte, nous l'avons déjà souligné, une certaine polyvalence subsiste. En principe, les chauffeurs ne chargent ni ne déchargent plus, sur les quais de TRF. Néanmoins, des chauffeurs indiquent qu'ils y participent encore ponctuellement, alors que les manutentionnaires affirment de pas être assez nombreux pour assurer leur travail<sup>124</sup>. Mais, selon la direction, le fait "d'assister" à ces opérations reste un "principe de base", et permet la participation à des déchargements peu importants<sup>125</sup>. Mais bien d'autres règles non écrites existent, qui se présentent sous la forme d'adaptations mineures. Par exemple, il existe des "accords" informels entre l'exploitation et des chauffeurs travaillant à temps partiel, pour la définition de leurs jours de repos dans la semaine<sup>126</sup>.

Mais surtout, c'est au niveau des prises de service et des repos (y compris les congés payés) que se maintiennent les pratiques anciennes, malgré l'existence de plannings et l'utilisation d'un important volant de main-d'œuvre intérimaire, consistant à contacter les chauffeurs de façon inopinée<sup>127</sup>. Cette façon très souple de procéder doit être étroitement reliée aux règles d'entreprise qui se sont progressivement mises en place afin d'assurer

---

<sup>124</sup> Questionnaire des représentants du personnel aux chauffeurs et aux manutentionnaires de l'entreprise 1998.

<sup>125</sup> P.V. DP 1996.

<sup>126</sup> P.V. DP 1996.

<sup>127</sup> Ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer, l'exploitation contacte très régulièrement les chauffeurs à leur domicile pour des tâches qu'elle n'avait su prévoir auparavant. Plus étonnamment, elle agit de même avec des salariés intérimaires, qu'elle contacte à leur domicile et non par l'intermédiaire de l'entreprise de travail temporaire. De façon symptomatique, on demande aussi aux conducteurs de contacter l'entreprise la veille d'une reprise de service, quand le chauffeur est donc au repos. De même l'exploitation décide de façon inopinée de mettre en repos récupérateur les chauffeurs, si un conducteur y a droit, dès lors que le travail vient à manquer (O.D. : un exploitant téléphone à un chauffeur à son domicile pour lui faire savoir qu'il a un jour de repos récupérateur supplémentaire, du fait de la faiblesse de l'activité le lendemain. Cet exploitant confirme : "On peut les mettre au repos du jour au lendemain").



aux chauffeurs un service le plus proche possible du forfait conventionnel définissant la durée normale de leur travail sur la semaine (41 H. 45 min., en l'occurrence).

### B/ L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre

-1- Si l'entreprise continue certes d'appliquer le jeu souple de certaines pratiques ou règles informelles, notamment en matière d'horaires de travail, elle n'exige pas une pleine disponibilité de tous, selon un même degré d'exigence. Parmi le personnel d'exécution, l'important volant d'intérimaires a ici un rôle essentiel<sup>128</sup>. Elle combine donc ce jeu informel avec un mécanisme beaucoup plus formalisé, notamment pour les chauffeurs. Ce mécanisme est fondé sur le décompte et le recours systématique aux heures de récupération, au delà d'un forfait horaire et le remplacement quasi automatique des chauffeurs absents par de la main d'œuvre intérimaire. Les temps de travail de chaque chauffeur sont communiqués aux représentants du personnel de façon détaillée, ce qui ne pourrait avoir lieu pour le personnel d'exploitation et administratif. Ainsi, selon une constatation faite lors d'une réunion de délégué du personnel, le temps de travail moyen des chauffeurs peut être inférieur à ce que fixe le forfait dans les contrats de travail<sup>129</sup>. A l'époque de cette constatation, les écarts, selon les chauffeurs et les semaines, étaient de plus ou moins huit heures autour de cette moyenne<sup>130</sup>. Comment se présente ce mécanisme et comment en est-on arrivé là?

-2- Comme nous l'avons souligné, il y a une nette inversion de tendance à dater du conflit social de décembre 1988. Cependant, cette inversion ne semble pas prendre un caractère nettement formalisé. Il apparaît que les nouvelles règles n'ont pas été fixées tout de suite dans le cadre d'un accord d'entreprise<sup>131</sup>. Il semble que s'est d'abord imposée là

---

<sup>128</sup> Cf. la 2ème partie, "Le recours au travail intérimaire".

<sup>129</sup> 41 H. 45 min., depuis 1996.

<sup>130</sup> P.V. DP 1996.

<sup>131</sup> Du moins, aucune trace n'en a été gardée, même si l'on peut supposer qu'un accord de fin de conflit a bien été conclu. Plus globalement, l'entreprise (et les organisations syndicales) ne semblent pas avoir gardées la trace d'accords d'entreprise avant l'année 1992. Mais plusieurs salariés indiquent que des conventions ont bien été conclues avant cette date. Il faut encore noter que l'obtention des accords d'entreprise du début des années 1990 n'a pas été des plus simples car le personnel ne savait plus précisément où ils avaient été archivés... comme quoi les règles d'entreprise vivent principalement au travers de leur pratique régulière et de leur inscription dans l'organisation de l'entreprise.

On doit faire une remarque identique pour de nombreux "acquis" obtenus par la voie d'engagements unilatéraux de l'employeur. Pour la plupart, la source de "l'acquis" est devenu introuvable. On n'en connaît plus ni la date ni les modalités d'apparition. L'avantage n'existe que par son inscription dans la pratique et par les procédures mises en œuvre par le service administratif pour les inclure, par exemple, dans les

pratique, qui déjà avait fait l'objet d'engagements de l'employeur, de payer globalement l'ensemble des heures travaillées, pour les conducteurs notamment<sup>132</sup>. Par ailleurs, le mécanisme du forfait et les pratiques informelles quant aux prises de services, aux horaires, à la variation du temps de travail en fonction des besoins de l'exploitation n'ont pas notablement évolué.

La gestion du personnel roulant a donc dû progressivement, mais assez rapidement, s'organiser autour de ce forfait, ainsi que de la récupération des heures travaillées au delà de celui-ci. L'engagement de l'employeur, qui précédemment n'arrivait donc pas à s'imposer comme un usage, de pouvoir prendre des repos récupérateurs s'est alors généralisé. En effet, la règle du repos récupérateur est devenu une technique de gestion du personnel roulant<sup>133</sup>.

Une règle essentielle est que ces repos ne peuvent être pris qu'avec l'autorisation du service exploitation, qui ne les accorde que lorsqu'ils ne gênent pas l'exploitation. Les chauffeurs ne sont pas maîtres du moment où ils pourront prendre ces repos. A partir de cette norme générale, de nombreuses pratiques informelles se greffent (exemple : rappeler si nécessaire un chauffeur qui se trouve en repos récupérateur). Parallèlement, l'entreprise TRF a développé le recours à la sous-traitance et au travail intérimaire<sup>134</sup>. Il y a encore l'abandon concomitant de presque toutes les tournées impliquant un découché du chauffeur : TRF a donc fait le choix de ne plus avoir recours à de "grands routiers". La longue distance semble être effectivement ce qui génère le plus de débordements par rapport à la réglementation (sur les temps de conduite, de travail, sur le paiement effectif de ces heures...), du fait de la grande amplitude des tournées. La "grande route" a été

---

"incidents de paye". Seule une organisation syndicale possédait une disquette informatique retraçant une partie des avantages obtenus au cours des années. Mais la disquette, ancienne, ne pouvait plus être lue par les logiciels en service dans l'entreprise.

Elle comprend une liste d'avantages obtenus en cours de réunions de délégués du personnel ou de réunion de comité d'entreprise, ou suite à des réunions avec les délégués syndicaux, avec la date d'obtention. N'y sont inscrits que des "acquis" anciens, des années 1970 et 1980.

<sup>132</sup> Sur ces engagements antérieurs : cf supra "Un travail salarié défini par les contraintes d'exploitation".

<sup>133</sup> Soulignons, une fois encore, que la transformation quasi-instantanée de la règle n'équivaut pas à une modification aussi rapide de la norme, telle qu'elle est pensée et vécue par le destinataire de cette règle. Pour bien rendre compte de la réalité, il faut dire qu'il y a, après 1989, un renversement de tendance : une nouvelle norme *tend* à se substituer à l'ancienne, à la suite de la réaffirmation de la règle. C'est pourquoi, bien après 1989, les organisations syndicales présentes dans l'entreprise dénoncent toujours l'existence d'heures de travail non payées, essentiellement parce qu'il existe des périodes de travail non prévues à l'origine, qui ne sont pas comptabilisées par la suite ("*Il y a des chauffeurs qui ne savent pas dire non*") (doc. DP 1992 ; tract synd. 1994).

De même, on constate que l'inspection du travail des transports intervient, en refusant l'attribution à l'entreprise de licences de "zone longue", parce que TRF ne rémunère pas l'ensemble des heures supplémentaires faites au delà du forfait ou n'accorde pas suffisamment de récupérations en contrepartie d'heures supplémentaires (courrier 1996). Ce conflit avec l'administration semble avoir été un puissant catalyseur de l'accord d'entreprise d'avril 1996 (cf. infra, "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre").

<sup>134</sup> Sur le travail intérimaire, cf. la seconde partie du rapport "Le recours au travail intérimaire". Concernant la sous-traitance, cf. infra, "Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre" et dans la seconde partie, "La sous-traitance".

évincée par la mise en place d'échanges de semi-remorques à mi parcours, par le recours à l'affrètement et l'utilisation des "lignes" régulières qui unissent entre elles les entreprises et les établissements du groupe.

-3- La formalisation ou l'adaptation des règles et des principes qui se trouvent déjà objectivés dans l'organisation nouvelle de l'exploitation vont s'effectuer les années suivantes. La négociation sur la Réduction du Temps de Travail se présente comme l'aboutissement de ce processus.

Un important accord est ainsi conclu en avril 1996 par la direction et l'une des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Cet accord, dont la filiation avec l'accord national "grands routiers" est évidente (bien qu'il ne soit jamais cité), entraîne l'abandon progressif durant l'année 1996 du mécanisme des heures d'équivalence et officialise la récupération systématique de toutes les heures faites au delà du forfait conventionnel<sup>135</sup>. Le même accord stipule que *"par dérogation aux dispositions du Code du travail et en contrepartie de l'abandon du régime des équivalences, le calcul des heures supplémentaires à récupérer sera effectué par période de quatre semaines. Cela signifie que les heures supplémentaires ouvrant droit à récupération sont celles qui dépasseront, sur quatre semaines, (...) 167 H.00 (41 H. 45 X 4) au 1er octobre 1996."*

Ce mécanisme de calcul du nombre d'heures supplémentaires sur quatre semaines est similaire à celui institué par l'accord "grands routiers". Il va d'ailleurs de pair avec le principe, à la base de cet accord national, selon lequel toutes les heures travaillées doivent être payées. Mais il en diffère par un point essentiel : il s'applique principalement à des chauffeurs "courtes distances" et non à des "grands routiers". Le calcul des heures supplémentaires sur quatre semaines est d'ailleurs la *"contrepartie"* de la suppression du mécanisme des équivalences, qui s'appliquait spécifiquement aux chauffeurs rentrant quotidiennement à leur établissement, selon une ancienne disposition du décret du 21-1-1983. Par ailleurs, contrairement à l'accord "grands routiers", il reste totalement muet sur la mise en œuvre des repos récupérateurs, qui restent donc gérés de façon informelle par le service exploitation, en fonction des aléas de l'activité de l'entreprise. On comprend dès lors que cet accord, tout en s'inspirant manifestement de l'accord national de novembre 1994, ne puisse s'y référer explicitement.

-4- Cet accord d'entreprise d'avril 1996 est donc très intéressant à plusieurs titres. Premièrement, il n'entraîne pas un bouleversement dans l'organisation de l'entreprise. Il

---

<sup>135</sup> Il faut aussi relier cet accord d'entreprise au mouvement plus général, tourné vers l'annualisation du temps de travail, et initié par la loi quinquennale sur l'emploi du 20-12-1993 (cf. : M.L. Morin, S. Sublet : "La loi quinquennale, une étape pour le régime juridique du temps de travail" Trav. et Empl. n°73 1997 -p13-.

faut insister sur ce point : de semblables règles d'organisation, revendiquées ou admises par tous (en ce que leur application n'est pas remise en cause par des pratiques contraires), étaient auparavant en vigueur. Affirmées à la suite d'un conflit social, mises en œuvre par chacun (comptabilisation des heures supplémentaires par le service exploitation, demandes de prise de repos récupérateurs par les chauffeurs), ces règles peuvent être globalement rattachées à la catégorie des usages d'entreprise.

En deuxième lieu, l'accord est intéressant, en ce qu'il est une transposition implicite de l'accord "grand routier" à une catégorie professionnelle non prévue par cet accord de 1994, plus d'ailleurs par la logique qui l'anime que par l'identité des dispositions qui s'y trouvent.

En troisième lieu, il écarte des dispositions du Code du travail, qui sont impératives (le calcul des heures supplémentaires sur la semaine). L'accord de novembre 1994 en fait certes de même, mais simplement pour les chauffeurs "grands routiers". On sait au surplus que ces dispositions de l'accord national sont manifestement contraires à la loi (donc illicite)<sup>136</sup>. Il ne reprend pas non plus certaines dispositions de cet accord (sur la mise en œuvre des repos récupérateurs). Il apparaît donc comme s'écartant doublement et ouvertement d'une législation impérative ou d'origine conventionnelle, au profit d'une mise au clair d'usages propres à l'entreprise.

Cette formalisation de pratiques antérieures doit être complétée par d'autres évolutions qui rendent compte, à notre sens, des changements intervenus à partir de 1989. En particulier, les quelques chauffeurs classés parmi les "grands routiers" (GR7 "longue distance"), ainsi que ceux classés aux coefficients GR6 et GR7 font l'objet d'une harmonisation de leurs salaires. Cette harmonisation, fixée par un accord d'avril 1994, s'effectue selon un planning étalé sur trois années, à l'issue duquel l'appellation "longue distance" disparaît, ainsi que l'ensemble des particularités, en matière de rémunération, qui caractérisaient la catégorie des "longue distance"<sup>137</sup>. L'entreprise parachève de cette façon le tournant pris à partir de 1989, concernant la "grande route".

---

<sup>136</sup> Crim. 24-11-1998 B.T.L. n°2783, 18-1-1999. Sur cette question, cf. notamment : M. Hautdidier et P. Ramackers "La durée du travail est-elle contrôlable? Réflexion sur une évolution à partir de l'exemple des transports routiers" D.S. 1995 -p333- ; S. Carré : "Un exemple de pluralisme juridique : l'accord Grands Routiers du 23 novembre 1994" -Rev. Jurid. de l'Ouest n°3/1999 -p377- .

<sup>137</sup> A noter cependant que cette appellation réapparaît dans les accords sur la "Réduction du Temps de Travail" de 1999 (avenant à l'accord du 15-6-1999) sans qu'il semble en résulter une distinction entre "longue distance" et "courte distance".

-1- La rationalisation qui touche l'activité des chauffeurs remet en cause d'anciennes caractéristiques de leur travail. En particulier, l'entreprise tente de minimiser tout ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires, du fait de la longueur des tournées ou l'existence de "temps morts". On cherche ainsi à rationaliser les tournées, en les scindant, afin de diminuer les frais de route<sup>138</sup>. Plus généralement, la quasi suppression de la "grande route", le développement concomitant de la sous-traitance, mais aussi l'organisation des "tractions", de dépôt à dépôt, avec un échange de semi-remorques à mi-chemin, ont été des moyens de rationaliser l'exploitation et de ne conserver en interne que ce qui pouvait être fait de façon rentable, dans le respect global de la législation. L'entreprise analyse d'ailleurs de plus en plus finement la rentabilité de chaque aspect de l'activité de l'entreprise en développant un contrôle de gestion.

A quelques exceptions près, les chauffeurs de TRF rentrent dorénavant quotidiennement à leur domicile. Mais ils sont aussi astreints à des horaires plus stricts, qui s'échelonnent tout au long de la journée (horaires de ramasses, de livraisons, d'entrée au dépôt afin d'assurer la correspondance avec les "tractions", horaires imposés pour les échanges...). En conformité avec cette tendance, la direction souhaite ainsi qu'il y ait une explication des retards de plus de 30 minutes sur les ordres de mission, ce qui entraîne la protestation des représentants du personnel en réunion de CE<sup>139</sup>.

De plus en plus, le temps de travail du chauffeur se concentre tout entier autour de la conduite et de la manutention<sup>140</sup>. D'une part, il y a une tendance à réduire, autant que faire ce peut, les "temps morts" jugés improductifs, mais qui se présentent encore aujourd'hui, d'un point de vue juridique, comme un temps de travail pour les chauffeurs.

---

<sup>138</sup>P.V. DP 1997.

<sup>139</sup> P.V. CE 1998.

<sup>140</sup> Ainsi que nous l'avons signalé, c'est au nom d'une amélioration de la productivité que l'on demande aux salariés une certaine polyvalence, sans que celle-ci soit nécessairement inscrite explicitement dans leur fonction. La négociation sur la Réduction du Temps de Travail est de nouveau l'occasion, pour la direction, d'insister sur la polyvalence demandée aux conducteurs (P.V. NAO 1999).

En définitive, le métier des conducteurs "courte distance" pourrait, de plus en plus, cumuler deux caractéristiques propres à de nombreuses activités contemporaines (cf. V. Acquain, M. Cezard, A. Charraud, L. Vinck : "Vingt ans d'évolution des conditions de travail" Trav. et Empl. n°61 -1994 ; cf. également "Le droit du travail à l'épreuve des nouvelles technologies" D.S. n° spécial juin 1992). Premièrement, il y aurait une intensité grandissante des tâches à exécuter, sous la pression de contraintes d'exploitation plus serrées (correspondances strictes à respecter, horaires précis de livraison...). En second lieu, le maintien d'une relative autonomie, qui serait moins guidée par le caractère itinérant du métier que par une plus grande polyvalence, entraînant une forme "d'intellectualisation" du métier (capacité nouvelle à combiner différentes tâches dans une durée impartie, mise en avant et reconnaissance des caractéristiques relationnelles du métier, comme de dénouer de menues litiges ou d'engager son employeur auprès des clients...). Il faut souligner que les "exploitants", dont certaines tâches sont connexes à celle des chauffeurs, connaissent depuis longtemps ces conditions de travail, qui accentuent la charge mentale de l'activité.

Par exemple, en 1996, certains chauffeurs se plaignaient ainsi d'attendre nettement plus d'une heure, la nuit, avant que leur camion soit déchargé sur un quai de TRF. A cette époque, les chauffeurs n'étaient pas nécessairement payés intégralement pour ces périodes d'attente. Les conducteurs pouvaient néanmoins toucher partiellement une rémunération pour ces temps dites de "mise à disposition" ou entrant dans le cadre des heures d'équivalence. Mais ces mécanismes juridiques ont progressivement disparu, entraînant le paiement complet de ces périodes<sup>141</sup>. Cependant, un "homme de cour" a été mis en place à TRF, dont la seule fonction est de placer ou ranger les camions dans la cour ou le long des travées du dépôt. Ce "temps mort", mais qui était finalement rémunéré, a donc été drastiquement diminué.

-2- Cette évolution a pour conséquence, soit une augmentation de la proportion des "périodes actives" dans le cadre du temps de travail, soit une baisse de la rémunération par la diminution concomitante de la durée du travail<sup>142</sup>.

D'ailleurs, un enjeu primordial est le décompte des temps de travail, lors des périodes où le chauffeur, bien qu'étant, d'une certaine manière, en situation de travail, ne se trouve pas "en activité". Il y a ici un point de cristallisation des conflits, parce que la perception du travail n'est pas la même du côté salarial et patronal. Du côté patronal, il y a globalement une perception comptable du travail (on est au travail quand on est actif, du moins au service exclusif de l'employeur). Du côté salarial, on est au travail parce qu'on a quitté son domicile sur ordre de l'employeur, même si l'on est inactif et que l'on se détend. On retrouve ici la question, évoquée auparavant, des pauses durant la période de travail<sup>143</sup>.

Ainsi, certaines périodes d'attente régulières, chez des clients, veulent être modifiées en des périodes de repos par la direction. Celle-ci considère que ces périodes doivent être utilisées comme des périodes permettant au chauffeur de se restaurer. Mais les représentants du personnel contestent cette interprétation. Selon eux, le chauffeur se trouve chez un client isolé. Le seul moyen de se restaurer serait de dételer le tracteur, d'où l'affirmation qu'il s'agit d'une période de travail. De façon similaire, le "Livret du chauffeur" rappelle que le chronotachygraphe est aussi un outil de gestion de l'entreprise. Dans cet esprit, une note de service (10/3/1998) indique que les mauvaises manipulations

---

<sup>141</sup> TRF a fait disparaître ces mécanismes en vertu de l'accord d'entreprise de 1996. Par ailleurs, l'accord "Grands Routiers" de 1994 stipulait déjà que toutes les heures de service devaient être intégralement rémunérées. Le mécanisme des heures d'équivalence et le non paiement intégral des heures de mise à disposition ont été supprimés par un décret du 12 décembre 1996, modifiant le décret du 26 janvier 1983.

<sup>142</sup> L'instauration de l'homme de cour a été perçue, au départ, comme une amélioration des conditions de travail par les conducteurs. Mais il semble que certains aient alors perdus des primes (tels les primes de nuit), du fait de la diminution concomitante de l'heure de débauche (entretien).

<sup>143</sup> De même que l'on retrouve la question des "coupures" pour les chauffeurs, parce que les coupures, effectués sur route, sont perçues comme du temps de travail.

du chronotachygraphe entraîneront des rectifications de la part du service exploitation (par exemple, mettre une période considérée comme un repos par la direction, sur la position "attente"), tandis que le règlement intérieur laisse entendre qu'une mauvaise manipulation de l'appareil pourrait être susceptible d'une faute grave<sup>144</sup>.

On soulignera enfin que la rationalisation du travail a aussi pour conséquence la totale banalisation des camions, ce que regrettent certains chauffeurs<sup>145</sup>. Il ne peut effectivement plus y avoir une personnalisation de l'espace de travail privilégié des chauffeurs. De la sorte, il apparaît que jusqu'au début des années 1990, un usage existe, permettant l'attribution de certaines tournées régulières aux chauffeurs ayant le plus d'ancienneté<sup>146</sup>. Or, l'observation de l'attribution des actuelles tournées ne semblent plus, a priori, prendre en compte une telle habitude. L'usage semble s'être lentement désagrégé sous la pression d'une productivité croissante. De plus, la tendance est d'exiger des conducteurs la connaissance de plusieurs tournées, même si l'on constate que certains chauffeurs font toujours la même. Un groupe important de chauffeurs est d'ailleurs véritablement polyvalent, n'ayant pas de tournée régulière ou effectuant, du moins, de nombreux remplacements.

#### D/ Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre

-1- L'entreprise a fait le choix "d'externaliser" les situations de travail les plus délicates ou les plus conflictuelles par l'abandon presque total de la "grande route" et un recours massif à l'affrètement<sup>147</sup>. Les transports effectués en sous-traitance (y compris celle existant dans le groupe) représente 41,4% du chiffre d'affaires de l'entreprise, en 1998<sup>148</sup>. De nombreuses relations, d'établissement à établissement, dans le réseau formé par le groupe ("les tractions") se font encore par échange de semi-remorques à mi-chemin. Il peut s'agir aussi de "tractions" faisant une escale à TRF. Mais le recours à la sous-

---

<sup>144</sup> De façon globale, il est intéressant de noter que le règlement intérieur accorde une grande place au comportement du conducteur, durant son travail (art. 6-21 et s. RI), ce qui peut être vu tout à la fois comme l'envers de l'autonomie dont bénéficie le conducteur à l'occasion de son travail et comme une manifestation de la diminution de cette autonomie.

<sup>145</sup> Questionnaire des représentants du personnel aux chauffeurs et aux manutentionnaires de l'entreprise 1998.

<sup>146</sup> Questions DP 1992, doc. synd. (il semble qu'à cette date, l'usage était en voie de régression, puisque les représentants syndicaux en rappellent l'existence et en demandent l'application).

<sup>147</sup> "Après la grève, j'ai décidé qu'on ne ferait plus de grande ligne ici, et j'ai décidé d'augmenter la sous-traitance" (déclaration de la direction, P.V. DP 1992). Il semble, cependant, que l'augmentation de la sous-traitance à TRF ait aussi répondu à une politique plus générale du groupe (P.V. DP 1992). Rappelons que le recours au travail intérimaire, qui participe de ce mouvement, est analysé dans la seconde partie de ce rapport.

<sup>148</sup> Rapport annuel versé au comité d'entreprise 1998.

traitance de transport obéit à des mobiles très divers<sup>149</sup>. De la sorte, le fonctionnement en réseau du groupe auquel appartient TRF, et les fonctions de groupage et de dégroupage remplis par chaque "agence", implique nécessairement un rapport de sous-traitance (on l'appelle communément dans l'entreprise la sous-traitance "interne").

Dans le cadre de la sous-traitance "externe", il faut distinguer les sous-traitants "habituels", ceux que l'on nomme les "tractionnaires" dans l'entreprise, des sous-traitants "occasionnels", ce que l'on dénomme communément "l'affrètement". Les sous-traitants occasionnels sont nombreux<sup>150</sup>. Ils ne sont cependant pas composés d'entreprises anonymes sélectionnées ponctuellement sur leur seule réponse à une messagerie informatique<sup>151</sup>. Ils font en réalité partie d'un réseau très mouvant de "confrères" qui connaissent les transports que TRF doit habituellement assurer, de même que TRF sait approximativement les transports réguliers effectués par ces transporteurs, vers telle ou telle région de France.

Ces entreprises "confrères" téléphonent régulièrement à TRF afin de connaître si une offre existe, de même que TRF contacte le cas échéant ces entreprises, en cas de besoin. Certains de ces sous-traitants sont d'ailleurs présentés comme étant "principaux", parce qu'ils travaillent très souvent avec TRF, bien que ces relations soutenues ne durent parfois que quelques mois (par exemple, en fonction de l'existence momentanée d'un courant régulier d'échanges). Il existe donc des rapports privilégiés, mais très circonstanciels. Ce mécanisme entre un grand nombre d'entreprises entrant ponctuellement en relations, permet d'assurer un nombre considérable de transports. Il est avant tout un outil qui permet une remarquable souplesse d'exploitation, un moyen de répondre à une demande particulièrement variée. Il n'est pas nécessairement une sous-traitance de défausse, même s'il entraîne mécaniquement une pression à la baisse sur les tarifs du transport, pour le sous-traitant, du fait de la commission que prend le donneur d'ordre<sup>152</sup>.

Tout en assurant une grande souplesse d'exploitation, le recours à l'affrètement occasionnel permet d'écarter nombre de questions portant sur les temps de repos quotidiens et hebdomadaires des chauffeurs, quand il s'agit d'assurer rapidement de nombreux transports épisodiques. De fait, les chauffeurs de TRF effectuent la plupart des

---

<sup>149</sup> Nous entendons par la sous-traitance de transport le fait de mettre à la charge d'un autre prestataire les obligations propres au contrat de transport. Sur les mobiles très divers d'un recours à la sous-traitance : M.L. Morin : "Sous-traitance et relations salariales" Trav. et Empl. n°60 1994 -p23-.

<sup>150</sup> Un document d'exploitation, datant de 1998, présente une liste de 65 noms, auquel il faut ajouter 4 "tractionnaires".

<sup>151</sup> A l'appui, par exemple, du service Minitel du 3615 Lamy. Ce type de service n'est utilisé qu'en dernier (entretien exploitant).

<sup>152</sup> Sur la sous-traitance de défausse : Y. Saint-Jours : "La protection juridique des salariés contre les effets pervers de la sous-traitance D.O. juin 1998 -p257- ; M.L. Morin : "Sous-traitance et relations salariales : aspects de droit du travail" Trav. et empl. n°60 1994 -p23-.



tournées permanentes. Ils travaillent également selon des rythmes à peu près réguliers (ils seront, par exemple, affectés à des tournées du "matin" ou du "soir").

-2- Cependant, une sous-traitance de défausse transparaît plus nettement quand elle est le moyen d'externaliser la réalisation de transports que l'on ne pourrait assurer soi-même, du fait de la faiblesse des tarifs consentis à un client, et compte tenu des contraintes d'exploitation que l'entreprise se donne ou ne peut résorber efficacement. Parmi ces contraintes, le respect de la réglementation ou le poids financier des charges salariales propres à l'entreprise est parfois plus expressément pris en compte. Dans ce cas, la sous-traitance apparaît moins comme une technique permettant de réaliser finalement des transports très divers dans le respect de la législation. Il devient plus clairement un moyen d'externaliser des coûts et des risques (dont le risque juridique) en le faisant supporter par d'autres.

Par exemple, si TRF a quelque mal à effectuer une tournée, dans le respect de la réglementation, elle peut chercher à la sous-traiter, du moins partiellement. De la sorte, certaines tournées, pour lesquelles les chauffeurs avaient des difficultés à respecter les "coupures" , sont dorénavant faites par des véhicules légers, et sous-traitées<sup>153</sup>. L'exploitation par véhicule léger permet en particulier de s'affranchir des "coupures" de conduite obligatoires, qu'impose la réglementation européenne. De même, le recours à la sous-traitance ou au travail intérimaire lui permet évidemment d'éponger les variations d'activité sans que l'entreprise n'est à se soucier de possibles conséquences sur l'emploi<sup>154</sup>. On peut enfin penser que les salariés des entreprises sous-traitantes ne bénéficient pas forcément des avantages sociaux propres à l'entreprise, ni nécessairement des mêmes conditions de travail<sup>155</sup>.

-3-La priorité accordée à des objectifs de rentabilité par le recours à la sous-traitance peut avoir des effets pervers. Ces conséquences sont l'établissement d'un prix de transport largement inférieur au coût de revient de celui-ci et le non respect des règles sociales ou de sécurité routière. Aujourd'hui, la législation tente de remédier aux effets pervers induits de tels objectifs. Le donneur d'ordre, notamment, peut être mis en cause. Encore, faut-il démontrer que celui-ci a proposé un prix qui ne pouvait en aucun cas

---

<sup>153</sup> P.V. DP 1998.

<sup>154</sup> Concernant le rôle joué à ce titre par la main-d'œuvre intérimaire, cf. la seconde partie, "Le recours au travail intérimaire".

<sup>155</sup> La situation réputée moins favorable faite aux sous-traitants de l'entreprise (ainsi qu'aux petites entreprises sous-traitantes, en général) est connue du personnel de TRF, ainsi que l'attestent certains indices. Ainsi, à la suite de l'annonce du suicide d'un chauffeur travaillant pour une entreprise sous-traitante, courut quelques instants l'interrogation, en forme de boutade, d'un lien entre ce décès et les prestations demandées par TRF à l'entreprise sous-traitante.

permettre un transport rentable, dans le respect de la législation ou prouver qu'il a incité directement le sous-traitant à enfreindre la législation<sup>156</sup>.

Or malgré l'existence de tarifs pouvant être particulièrement bas, la pratique de l'affrètement n'aboutit pas, dans la plupart des cas, à la constitution de telles infractions. Du moins, l'une des causes objectives de l'affrètement (la recherche d'un "fret de retour" ou de complément) rend largement inopérant le critère d'un prix plancher du transport, fondé sur son coût de revient marginal. On soulignera, au demeurant, que la législation instituant le délit de prix abusivement bas, limite l'application de cette législation aux opérations de transport nécessitant l'utilisation d'au moins un véhicule. Cette limite rend cette législation le plus souvent inapplicable au secteur de la messagerie ainsi qu'à l'habitude d'accepter un "fret de retour" ou de complément.

Déjà, ce qu'un transporteur ne peut pas faire dans le respect de la législation, un autre peut souvent l'effectuer. Par exemple, il bénéficie d'une organisation plus souple, d'une "niche" commerciale lui permettant d'assurer efficacement un transport sur un secteur donné<sup>157</sup>. Il se peut enfin qu'il assure à ses salariés des conditions de travail moins favorables, sans être pour autant illicites. De cette façon, un exploitant de TRF décide d'affréter plutôt que d'utiliser les moyens de l'entreprise parce que, précise-t-il, il s'agit d'un Dimanche, jour où les conducteurs de TRF sont payés au double.

Par ailleurs, les rapports contractuels très ponctuels, entre un donneur d'ordre et son sous-traitant occasionnel ne facilite pas la preuve d'une incitation directe et manifeste à ne pas respecter la législation sur les temps de conduite journaliers. Quand TRF affrète un transport, il y a d'abord un contact téléphonique entre les deux transporteurs. L'affrété accepte ou non, mais le transport est déjà organisé, puisque déjà accepté par TRF. L'affrété connaît donc immédiatement toutes les conditions matérielles du transport (heure et lieu de départ, destination, délais, quantité...), qui ne sont pas négociées. En cas d'acceptation, un fax de confirmation, incluant le prix de la prestation, est envoyé à l'affrété. Les conditions d'un affrètement occasionnel, calquées d'ailleurs sur celles d'une prise de commande envers un destinataire, sont donc tout à fait succinctes : tout y est rapidement exprimé, "objectivé". Il est donc pratiquement impossible d'affirmer que l'entreprise donne des "instructions" (donc, par delà la conclusion du contrat de transport) entraînant, "en connaissance de cause", un dépassement des seules durées maximales journalières de conduite.

---

<sup>156</sup> Le "délit de prix abusivement bas" a été institué par une loi n°92-1445 du 31-12-1992 (modif. par la loi du 1-2-1995) et précisé par un décret n°93-824 du 18-5-1993. A cette première législation, il faut ajouter les art. 23-1 et 23-2 de la loi du 1-2-1995 (modif. loi du 6-2-1998). Le décret dit de "coresponsabilité pénale" (décret n°92-699 du 23-7-1992) rend un donneur d'ordre pénalement responsable s'il donne, en connaissance de cause, à un transporteur ou au préposé du transporteur des instructions incompatibles avec le respect de la durée maximale de conduite journalière. Cf. encore l'art.9 de la loi d'orientation des transports intérieurs (loi n°82-1153 du 30-12-1982).

<sup>157</sup> De nombreuses entreprises de transport travaillent sur un segment précis du marché des transports, assurant avant tout une relation entre deux régions, se mettant prioritairement au service d'un chargeur, pour une marchandise spécifique...

Reste le prix d'une prestation, qui peut être particulièrement bas. Exceptionnellement, précise un exploitant, il est possible de faire assurer un transport gratuitement (par exemple, parce que l'on est en position de force et que l'affrété assure déjà un autre transport pour le compte de TRF). Si les prix sont fixés par le marché (en réalité, des prix que l'exploitant connaît approximativement comme étant ceux du moment), ils se font "*à la louche*" et varient selon différentes circonstances favorables ou défavorables (par exemple, trouver un affrété pour le Dimanche...).

Une circonstance susceptible de faire baisser drastiquement les tarifs d'affrètement est qu'il s'agit très souvent d'un "fret de retour". L'affrété a, en réalité, déjà effectué un autre transport. Afin de ne pas rentrer à vide, il va donc chercher un fret pour "rentabiliser" son voyage retour. Mais l'on peut supposer qu'il est prêt à l'accepter pour un tarif ne couvrant pas ces frais de revient car, normalement, ces frais ont déjà été couverts par le fret "aller" (à moins qu'il n'anticipe ce fret de retour). Il est donc souvent facile à TRF de trouver des transporteurs qui rentrent sur leur région d'origine. L'entreprise, elle-même, affrète plutôt que d'assurer elle-même un transport si elle n'a pas un fret de retour. Elle devient sous-traitante quand, à l'inverse, elle accepte de transporter pour le compte d'un autre transporteur une marchandise, sur le chemin retour d'une livraison.

Il est évident que la négociation du prix d'un affrètement occasionnel se fait largement indépendamment de la législation sur le délit de prix abusivement bas. Il n'existe pas, comme pour les contrats conclus avec les chargeurs, de grilles tarifaires précises. Il existe bien des critères pour calculer une offre de prix (kilométrage, nombre de palettes, nombre de clients à desservir...), mais le prix proposé est finalement un prix forfaitaire, global, et évolutif, en fonction des conditions concrètes du marché. En réalité, pour le transport d'une quantité réduite de marchandises, chacun sait qu'il ne s'agit que d'un fret de complément dont l'objectif est d'accroître la rentabilité d'une opération plus importante et non d'assurer sa propre rentabilité.

La coexistence de très nombreuses entreprises routières, assurant des relations nombreuses et variées, facilite donc le développement d'une importante sous-traitance négociée à des prix souvent très attractifs. La sous-traitance "occasionnelle" est un mécanisme qui peut ainsi être mis principalement au service d'objectifs de rentabilité quand, pour des transports réguliers ou de lot, l'on fait appel à des "confrères", en jouant sur leur nombre, afin de faire assurer par l'un ou par l'autre un transport que l'on ne peut financièrement assurer soi-même à bon compte.

-4- Mais la sous-traitance de défausse est plus nettement établie lorsque des relations régulières et formalisées s'engagent entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. L'aspect financier de l'opération prend alors le pas sur l'aspect "exploitation" et commercial, qui forment les atouts principaux de l'affrètement occasionnel. Les sous-traitants réguliers,

dénommés ici "tractionnaires", sont en effet très étroitement intégrés à l'exploitation régulière de TRF, à tel point qu'il n'y a guère de différences entre la situation d'un chauffeur travaillant pour le compte d'un tractionnaire et celle d'un conducteur salarié de TRF, quant à la nature des tâches à effectuer : pareillement, il effectue des tournées régulières, étroitement organisées par le service exploitation de l'entreprise<sup>158</sup>.

Cependant, les conditions de travail dans lesquelles ils vont effectuer ces tournées ne sont pas les mêmes. Ainsi, les tractionnaires sont moins chers parce qu'ils ne bénéficient pas des frais de route versés aux conducteurs de l'entreprise. De plus, pour le donneur d'ordre, la rémunération du sous-traitant au seul kilométrage effectué, ou selon un forfait journalier lui permet de se soustraire du coût des temps d'attente, qu'en pratique ni l'expéditeur ni le destinataire ne rémunère<sup>159</sup>. Par ailleurs, le respect de la réglementation pourrait prendre un aspect plus lâche chez certains d'entre eux<sup>160</sup>. Il semblerait ainsi que la manipulation du chronotachygraphe, nonobstant la position "conduite", suivrait, le cas échéant, des pratiques moins favorables aux conducteurs ou permettant de s'écarter de l'obligation de respecter les "coupures". En particulier, le basculement du chronotachygraphe en position "repos", lors des déchargements ou des chargements serait assez courant<sup>161</sup>.

\*       \*

\*

-1- L'externalisation de la main-d'œuvre par le recours à la sous-traitance permet de limiter la formalisation des règles d'utilisation de la main-d'œuvre dans l'entreprise à un noyau de travailleurs correspondant à l'activité "intangible" de l'entreprise, cette activité correspondant tout à la fois à son ordre de marche minimal (périodes creuses) et au cœur de son action (la distribution locale et le groupage/dégroupage). On constate donc que le passage du "modèle ancien" au "nouveau modèle", dans les relations du travail, s'accompagne d'une évolution tendant à retrouver ailleurs une partie des avantages

---

<sup>158</sup> Cf. la seconde partie, "une relation de travail de nature quasi-salariale".

<sup>159</sup> Pour les tractionnaires, tout comme pour les affrétés occasionnels, si les informations fournies correspondent globalement aux mentions indiquées à l'arrêté du 29-12-1997 relatif à la sous-traitance dans le secteur du transport routier de marchandises, il reste que la distinction entre les heures d'arrivée, de départ, et les heures de chargement et de déchargement, n'est pas faite.

<sup>160</sup> La recherche d'informations sur cette question n'est pas des plus simples. Tout juste, doit-on constater l'existence de pratiques qui sont, d'ailleurs, des plus courantes dans ce secteur d'activité.

<sup>161</sup> Constatations similaires au cours de deux entretiens.

perdues dans la définition de règles plus strictes et plus précises à l'intérieur de l'entreprise.

En effet, bien que les nouvelles règles apparues progressivement entre 1989 et 1999 permettent une importante flexibilité de la main-d'œuvre, elles ne la permettent, notamment pour les chauffeurs, que dans le cadre d'un volume horaire constant, chaque heure faite au delà du forfait étant normalement compensée par un repos récupérateur ultérieur. Pour obtenir une flexibilité supplémentaire, réagir à des variations d'activités rapides ou inopinées, le développement de la sous-traitance apparaît donc pour l'employeur comme une possible solution, en ce qu'il laisse au réseau des transporteurs "confrères" le soin de lisser collectivement les variations d'activité et de définir individuellement le rapport que chacun entend entretenir à la réglementation applicable.

-2- Quant à l'observation des phénomènes juridiques, le plus remarquable est certainement l'observation des rapports très complexes qui se nouent entre la sphère des relations du travail salarié et celle des rapports commerciaux. La sous-traitance en est un exemple : ce que l'employeur perd dans une nouvelle régulation des contrats de travail, il peut le compenser par l'entremise de contrats commerciaux, qui viennent faire écran aux relations du travail qui s'établissent dans d'autres entreprises. Mais ce mouvement de "vases communicants" n'est pas le plus complexe à observer. De la sorte, le caractère informel et très évolutif des relations commerciales ne pouvait a priori que favoriser le même mouvement dans les relations du travail, aboutissant à écarter la réglementation applicable dès lors qu'elle visait à stabiliser les conditions d'emploi des salariés : il y a un parallèle évident entre le caractère informel des relations commerciales et les caractéristiques de "l'ancien modèle", dans les relations du travail.

-3- Mais jusqu'à quel point la logique en œuvre dans les relations commerciales impose-t-elle celle en vigueur dans les relations du travail?

Car, alors qu'une lente évolution se dessine dans les relations du travail, les relations commerciales semblent encore largement fonction d'un modèle "coutumier", qui ne relève que très partiellement du droit positif. L'entreprise semble donc avoir trouvé les ressources internes pour faire évoluer son propre système, dans un environnement commercial globalement inchangé<sup>162</sup>. Le fait qu'elle puisse trouver ailleurs qu'en elle-même (par la sous-traitance, par exemple) les moyens d'une compensation n'explique pas tout. Il a fallu rompre avec une logique commune, sinon même avec un lien organique liant les deux sphères des relations du travail et des relations commerciales.

---

<sup>162</sup> Même si l'on peut supposer, ce qui reste à démontrer, que le respect de la réglementation étatique est meilleur aujourd'hui qu'il ne l'était dans les années quatre-vingt.

La prédominance de règles informelles, définies de façon autonome au sein d'un groupe, semble être un moyen "naturel" de permettre l'adaptabilité de relations durables. Mais il n'est peut-être pas le seul. Comme on le voit clairement dans les relations du travail, il est possible, dans une certaine mesure, de formaliser des mécanismes de réciprocité (accord de flexibilité...). Mais on entre alors dans une logique "comptable" qui n'est pas celle des règles informelles et des simples obligations de moyens, beaucoup plus fondées sur l'idée de loyauté. Cela implique un respect à l'esprit de l'accord et non à sa lettre, au détail des dispositions. Il n'y a donc un manquement à l'obligation que s'il y a un abus manifeste, des fautes réitérés ou graves.

Une telle façon de discerner le juste de ce qui ne l'est pas, la souplesse qu'elle autorise dans la définition de la norme, les inégalités de traitement que cela autorise, laisse à penser qu'il existe alors un large consensus culturel autour de l'ordre social applicable. Ce consensus semble s'être délité autour des relations du travail<sup>163</sup>. En effet, la prédominance d'une telle logique, définie de façon informelle et autonome, favorise en réalité l'expression des rapports de force internes au groupe. Les "arrangements", que ce soit dans les relations commerciales ou les relations du travail, sont aussi l'expression de rapports de domination, même librement consentis. Cela apparaît tout à fait clairement quand la loi hétéronome se veut justement protectrice d'une catégorie de personnes considérées comme étant en position de faiblesse, comme pour le droit du travail. Cela reste vrai dans la vie commerciale. Cependant, dans la mesure où les principes libéraux du Code civil et du droit commercial laissent aux parties une plus grande autonomie dans l'expression de leurs rapports, des relations fortement inégalitaires peuvent toujours naître d'un contrat se réclamant explicitement des catégories du droit positif<sup>164</sup>.

-4- Mais pourquoi, dès lors, les partenaires commerciaux maintiennent-ils plutôt un système de relations assez largement étranger au droit positif?

Dans le primat de la règle informelle sur les règles du droit positif, la législation étatique semble agir comme un repoussoir : elle ne permet pas, par les obligations strictes qu'elle impose, de réguler les rapports commerciaux dans la durée, de donner la plasticité

---

<sup>163</sup> Il ne nous appartient pas d'analyser les raisons de ce processus. Il nous suffira de rappeler qu'il a manifestement existé une proximité sociale et un consensus autour de certaines valeurs, dans le secteur des transports routiers (cf. les travaux de B. Lefebvre, cités en notes, supra). Les grèves de routiers qui ont émaillé ses dernières années semblent montrer un effritement de ce consensus. La grève qui a éclaté en décembre 1988, dans l'entreprise, s'inscrit évidemment dans ce mouvement. Il serait évidemment intéressant de réfléchir sur les causes profondes et particulières de cette grève. On notera simplement, comme indice, l'existence d'une forte implantation syndicale. Il serait encore judicieux d'étudier de près la provenance socioprofessionnelle des salariés issus, semble-t-il, de milieux plus "urbains" et moins ruraux que la moyenne, dans cette profession.

<sup>164</sup> Nous verrons d'ailleurs que TRF procède ainsi, vis-à-vis de ces tractionnaires.

nécessaire à leur maintien<sup>165</sup>. Le droit positif organise un partage des responsabilités, en vue d'un litige éventuel, mais ne prend pas en compte la chaîne des relations de coopération qu'implique le réitération quotidienne d'une opération de transport. Or la pérennité de ces relations nécessite en définitive une forme de consensus, que la forte éventualité d'une issue judiciaire ne facilite pas.

Il se peut d'ailleurs que le renvoi des nombreuses obligations, consenties de part et d'autres, dans l'ombre de rapports commerciaux considérés comme n'ayant pas une réelle valeur juridique (c'est-à-dire conforme aux catégories du droit positif), soit un moyen d'éviter une forme de flétrissement des relations, racornies sur des règles intengibles, et aboutissant à une logique du conflit<sup>166</sup>.

---

<sup>165</sup> Pourtant, le droit des contrats semble receler tout un ensemble de caractéristiques qui en font apparemment un outil très adapté aux situations informelles de la vie sociale. Ainsi, le principe du consensualisme, ainsi encore l'art.1135 CC ("*Les conventions obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que l'équité, l'usage ou la loi donnent à l'obligation d'après sa nature*"). Cependant, c'est pour fixer définitivement ces situations que la réglementation intervient ("*les conventions...tiennent lieu de loi...*" art.1134 CC).

<sup>166</sup> Le caractère innomé de ces relations commerciales est peut-être un moyen de les faire échapper au droit des contrats. En effet, il y aurait une tendance à ne reconnaître de droit positif que les conventions "légalement formées" (et se rattachant à une catégorie dénommée de contrat) et à ne plus accorder autant d'importance au seul accord de volonté (principe d'autonomie de la volonté) : cf. Chr. Atias : "Restaurer le droit du contrat" D. Chronique 1998 -p137-

## Seconde Partie

### Le droit mobilisé par l'entreprise

-1- Face aux contraintes du marché des transports, aux aléas de l'exploitation, la règle étatique apparaît le plus souvent comme un corps étranger. Des phénomènes de rejet ont lieu. L'entreprise ou les milieux professionnels développent alors, de façon spontanée, des règles qui leur sont propres. Ces règles correspondent globalement à leurs attentes, c'est-à-dire qu'elles fixent un point d'équilibre représentatif des rapports de force existant dans un groupe, ainsi que d'un certain consensus autour de valeurs communes.

Il est cependant manifeste que le rapport au droit étatique ne peut se limiter à ce schéma étroitement binaire qui ne laisse de place qu'à une acceptation totale (légalisme) ou à un rejet complet de la règle de droit. Ce schéma est un archétype qui permet de rendre compte d'une certaine réalité. Mais il est tout à fait insuffisant. Ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer, il y a, paradoxalement, une certaine analogie entre l'acceptation passive de la règle étatique et son rejet : à chaque fois, le droit hétéronome est seulement perçu comme une contrainte. Mais il faut ajouter que la prédominance de pratiques "coutumières" aboutit finalement à un résultat qui n'est pas sans similitude.

En effet, les usages professionnels, les "arrangements" et les autres accords informels qui se substituent au droit hétéronome sont fondés sur un consensus. Il s'agit de règles purement *déclaratives* qui reproduisent passivement l'état des relations sociales à un moment donné. En conséquence, si ce droit informel n'est pas perçu comme une contrainte, il est par contre caractéristique d'un rapport passif à la règle juridique.

-2- Or, il peut encore y avoir un rapport dynamique au droit, ce qui suppose qu'il soit explicité, formalisé ou exposé : ainsi, peut-on s'en saisir, l'utiliser, la traduire et, si



nécessaire, le pervertir<sup>167</sup>. Les entreprises, qui sont des organisations au service d'un objectif précis et mesurable (le profit), sont, en réalité, plutôt bien adaptées à un tel rapport au droit. De plus, il est un fait que le droit contemporain, dominé par l'ordre juridique étatique, ne peut être complètement méconnu. Même si une organisation ou un milieu social développe un droit autonome et informel, il lui est aussi nécessaire de respecter, au moins partiellement, le droit étatique : dès lors, pourquoi ne pas en tirer parti?

Par delà la sécurité juridique qu'apporte le respect des règles du droit étatique, par delà la possibilité d'obtenir l'application de ces règles devant les tribunaux d'Etat, le droit officiel recèle de très nombreuses ressources pour qui veut bien les utiliser. Ces ressources peuvent être celles qui sont littéralement inscrites dans les textes ou fournies par la jurisprudence. Elles sont surtout celles que l'on peut tirer d'une lecture personnelle de la législation : le droit hétéronome devient un instrument au service de l'entreprise (Chapitre 1).

Mais il y a une seconde illustration d'un comportement volontariste par rapport au droit : l'entreprise est aussi le lieu d'une importante production de règles formalisées. Certaines sont nécessaires à son organisation interne. Elles se confondent largement avec cette organisation, et l'instituent même (les statuts sociaux, le règlement intérieur...). D'autres règles sont plus mouvantes. Plutôt que de structurer l'entreprise dans la durée, elles semblent plutôt au service de son activité (manuels de procédures, accords d'entreprise, engagements unilatéraux...). Cette autorégulation devient alors souvent un instrument au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise aux contraintes du marché. Elle se présente donc comme une alternative ou le moyen de dépasser le jeu des pratiques informelles (Chapitre 2).

---

<sup>167</sup> Nous visons alors plus précisément les règles hétéronomes. La perversion est mise en lumière par rapport au sens donné à la législation à partir d'une lecture "objective" de la législation, parce que supposée désintéressée. Cette lecture est censée être opérée par des tierces personnes, ainsi les juges ou des universitaires.

## Chapitre 1 : Une mise en œuvre instrumentalisée de la législation

L'instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit peut être définie comme une attitude active du destinataire de la règle juridique hétéronome. Il ne s'agit pas tant de l'appliquer que de l'utiliser afin qu'elle réponde au mieux aux attentes du destinataire, donc, en l'espèce, aux objectifs de l'entreprise<sup>168</sup>. Cette mobilisation spécifique du droit aboutit très souvent à une nouvelle interprétation des textes. Cette interprétation particulière est source, comme en jurisprudence, de nouvelles normes ou de règles dérivées, qui transforment parfois profondément la réglementation étatique<sup>169</sup>.

Mais cette attitude active ne signifie absolument pas que l'entreprise va directement investir le domaine juridique (et, pourrait-on encore dire, *s'y investir*). C'est même exactement le contraire qui a lieu. Parce que le droit est une réalité complexe et multiforme (droit du travail et commercial, réglementation des transports, assurances, relations contractuelles diverses, obligations administratives et fiscales variées...), l'entreprise n'a ni la capacité ni intérêt à s'en préoccuper seule. Pour en tirer le plus d'avantages possibles, au moindre coût, il est nécessaire de se rapprocher de ceux qui en ont fait une spécialité.

---

<sup>168</sup> On parle couramment d'instrumentalisation du droit afin de souligner le développement d'une réglementation détaillée au service d'une politique publique volontariste (par ex. : F. Ost : "Le temps virtuel des lois postmodernes ou comment le droit se traite dans la société de l'information" in "les nouvelles régulations...?"). C'est par commodité que nous employons la même expression, parce qu'il y a effectivement subordination du droit à des objectifs précis. Cependant, ce n'est pas le droit lui-même qui est instrumentalisé, *dans sa production*, mais sa mise en œuvre. Bref, l'instrumentalisation du droit est ici entendue comme une *mobilisation* particulière du droit.

<sup>169</sup> Dès lors que l'on accorde une place centrale aux personnes et aux groupes sociaux dans la formation du phénomène juridique (cf. l'introduction générale), il y a plus d'une similitude entre l'action de la jurisprudence et celle des "destinataires de la loi". D'un point de vue strictement juridique, on sait que les tribunaux ne peuvent produire du droit. Ils en produisent néanmoins, par le jeu de mécanismes sociaux et institutionnelles (hiérarchie du système judiciaire, choix de publication, procédés rhétoriques... permettant de mettre en valeur ou non telle ou telle décision). Cf; l'ouvrage classique d'E. Serverin : "De la jurisprudence en droit privé : théorie d'une pratique" P.U.L. 1985 ; cf. également G. Lhuillier : "La recommandation patronale, nouvelle source professionnelle du droit du travail? R.F.C. 317 déc. 1999 -p57- (concernant une recommandation de l'UNOSTRA à ses adhérents).

L'instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit a donc pour principale conséquence l'externalisation de l'expertise juridique (Section 1). Il n'y a pas, dans l'entreprise TRF, de service juridique. La concentration du savoir juridique en d'autres mains plus adroites, va permettre sa prise en compte quotidienne de façon efficace. Cela permet, en particulier, à l'entreprise d'utiliser au mieux la législation afin d'arriver à une bonne maîtrise des aléas de l'exploitation (Section 2).

Mais ainsi que le montre l'exemple de l'affrètement et du recours au travail intérimaire, l'externalisation de l'expertise juridique conduit l'entreprise à mettre en œuvre des pratiques d'exploitation, sans qu'elle ait collectivement et pleinement conscience des implications juridiques qui les sous-tendent. Le droit est présent. Mais devenu comme transparent, il laisse place à des techniques de gestion.

## Section 1 : L'externalisation de l'expertise juridique

-1- La subordination du droit à l'organisation va entraîner la prise en compte des règles hétéronomes, mais de façon effacée et routinière. La prise de décision stratégique ou les choix tactiques sont pris ailleurs. L'entreprise TRF met en œuvre la loi, de telle sorte qu'elle n'ait pas à s'en préoccuper outre mesure. Cette externalisation de l'expertise juridique prend deux visages. D'abord, il n'y a donc pas d'outils qui permettent, sur place, *d'actionner* le savoir juridique. De ce point de vue, TRF est une coquille vide. Conséquemment, l'expertise juridique intervient ponctuellement de l'extérieur, tout particulièrement du groupe.

-2- Il n'y a, dans l'entreprise, ni service de gestion du personnel, ni service juridique. Il n'y a qu'un "service administratif", où le personnel a pour tâche principale d'assurer au quotidien le suivi de certaines relations commerciales ou institutionnelles<sup>170</sup>. Certes, TRF reste une PME dont les besoins en ce domaine peuvent être limités. Cependant, cette situation doit être étroitement reliée au fait que TRF, bien qu'étant une entreprise juridiquement distincte, est avant tout un centre d'exploitation, non de décision. Aussi, la

---

<sup>170</sup> Trois personnes seulement le composent : un responsable administratif, aux fonctions très générales, mais plus particulièrement tournées vers les fournisseurs de services ou les relations avec l'administration ; un comptable, s'occupant au jour le jour de la gestion du personnel (rapports avec les entreprises de travail intérimaires, gestion de la paie...) ; un employé, s'occupant plus précisément des incidents de paiement, et chargé régulièrement des relances. Le comptable, tout particulièrement, n'a jamais reçu de formation juridique. seule une formation sur la "paye" lui a été accordée.

documentation juridique présente au service administratif est en réalité réduite<sup>171</sup>. Elle n'est pas nécessairement présente ailleurs, en particulier au service exploitation.

Au service exploitation, le personnel n'utilise nullement, de façon courante, l'information juridique. Pourtant, les exploitants ont du moins à leur disposition un réseau "intranet", mis en place par le groupe. Parmi les multiples fonctions et sources d'informations qu'accorde ce réseau informatique, existe un "site" sur la réglementation applicable. Cependant, alors que nous demandions à l'observer, l'exploitant<sup>172</sup> a quelque mal à nous le présenter, précisant qu'il y accède rarement. Enfin, une fois sur le site, c'est pour constater qu'il n'a pas été mis à jour. L'exploitant nous présente alors, sorti d'un tiroir, un "Lamy transport" datant de plusieurs années, qu'il utilise ponctuellement.

En réalité, bien qu'il doive faire face à des questions qu'encadre le droit des transports ou du travail (temps de conduite, recours au travail intérimaire, affrètement, avaries, retards...), le personnel met en œuvre des procédures régulières traitant de ces différents sujets, mais qui ne sont pas forcément l'application immédiate d'une réglementation étatique.

De cette façon, ainsi que nous l'avons déjà souligné, prédomine largement un règlement amiable des litiges commerciaux<sup>173</sup>. Au service administratif, le comptable chargé de la gestion du personnel, s'aide principalement d'un "classeur" dans lequel il a répertorié diverses règles juridiques à l'application courante, ou certains avantages d'entreprises, qui peuvent avoir des incidences sur le traitement du personnel. Ces informations sont présentées avant tout selon leur incidence comptable (sommes brutes, taux,...) Ces informations sont mélangées à d'autres indications, de nature purement comptable, ou décrivant différents services de l'entreprise (effectifs par service, catégories socioprofessionnelles...). Les procédures informatiques à suivre y sont décrites, afin de faire les modifications utiles. Il y a ainsi des "codes-saisies" pour les embauches, les heures supplémentaires, les congés maladies, les congés et les absences, les motifs de licenciement... Certaines informations peuvent encore être indiquées à part, sur de simples "pense-bêtes", comme des "post-it".

Mais indépendamment du guide que constitue l'ensemble de ces informations, le comptable indique qu'il a peu recours à la documentation juridique mise à sa disposition. Il utilise, le

---

<sup>171</sup> En matière de droit du travail, le comptable peut s'appuyer sur le "Lamy social" actualisé (1998), le Code du travail Lamy (1998), le classeur "gestion sociale du personnel de conduite", ainsi que le "mémo social Lamy". Le service possède également la convention collective nationale de branche du secteur routier. Ces ouvrages fournissent une information précise de la réglementation, mais non pas, par exemple, de la jurisprudence. Il est symptomatique que le service ne possède qu'un code du travail Dalloz, datant de 1992 (incluant des décisions de jurisprudences). De même, aucun ouvrage portant sur le droit commun (le code civil), le droit commercial ou le droit des transports, n'est présent.

<sup>172</sup> Il s'agit d'un exploitant du Service Après Vente, traitant en particulier des litiges "transport".

<sup>173</sup> Cf. supra, en première partie, "L'activité transport : le marché fait la loi". Sur les procédures routinières mises en œuvre afin de traiter les litiges au quotidien : cf. infra, "Le traitement routinier des litiges commerciaux".

cas échéant, le Lamy social et le texte de la convention collective nationale applicable. De façon caractéristique, bien que l'on puisse retrouver des règles d'entreprise, parfois très anciennes, inscrites ça et là dans le "classeur", le service administratif ne possède pas toute la collection des accords d'entreprise, mais seulement ceux des toutes dernières années (jusqu'en 1995). La situation n'est étonnante qu'en apparence : les règles conventionnelles, conclues année après année, ont toutes été successivement traduites sous forme de données informatiques et comptables. De plus, les mêmes sujets (par ex., les augmentations de salaires) sont souvent renégociés d'année en année. La source première de ces informations n'a donc pas été gardée. De même, c'est de façon très ponctuelle que le comptable a photocopié des extraits de procès verbaux de réunion de comité d'entreprise, sur lesquels sont retracés certains engagements unilatéraux de l'employeur<sup>174</sup>.

Le traitement informatique des données a un rôle fondamental, lors de la mise en œuvre de ces procédures types. Il permet que soit automatisé de nombreuses fonctions, qui ne sont que l'application routinière de diverses règles de droit (salaire de base, primes, charges sociales...). Ces données de base étant fixées, les interventions ne se font plus que pour des corrections ponctuelles, liées à diverses circonstances concrètes.

L'outil informatique peut d'ailleurs devenir le moyen d'une véritable transparence dans l'application des règles juridiques, en exerçant un contrôle sans faille des pratiques<sup>175</sup>. Ainsi, les logiciels de lecture des disques des chronotachygraphes intègrent les différentes infractions au temps de conduite et les font apparaître clairement. De même, certains accords tarifaires décidés par le groupe ne peuvent-ils plus être modifiés par l'entreprise. Alors qu'auparavant, des arrangements locaux étaient possibles avec certains clients, qui dérogeaient ou adaptaient l'accord fixé au niveau national, la nécessité d'intégrer certaines données dans un système informatique centralisé ne permet plus toujours cette souplesse : "*la machine bloque*" explique un salarié.

Cependant, le poids de l'informatique doit être relativisé. Il est un outil de transparence juridique, mais dans les frontières mêmes de son domaine d'intervention. Par delà, il est évident que les acteurs reprennent leur liberté et peuvent décider, de façon informelle, de ne pas donner suite (ou même de contrecarrer) aux indications ou aux prescriptions de la machine<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> On trouve une situation approchante, pour les représentants du personnel : cf. supra "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre" (note de bas de page).

<sup>175</sup> Cf. notamment : Stéphane Darmaisin : "L'ordinateur, l'employeur et le salarié" D.S. juin 2000 -p580-.

<sup>176</sup> Ainsi, avons nous signalé que les exploitants n'avaient pas tous le même comportement par rapport aux infractions aux temps de conduite des chauffeurs. Qu'il paraissait normal de prendre en compte certaines circonstances (par exemple, une tournée particulièrement difficile, ayant poussé un chauffeur à ne pas respecter une "coupure") justifiant, pour l'entreprise, certaines infractions ponctuelles.

De façon similaire, les informations très précises sur les différents temps de travail fournies par le scanner peuvent être différemment rapportées à la législation applicable : des choix apparaissent, en fonction des règles de droit que l'on souhaite mettre en avant. Ainsi, le décryptage très précis des temps peut être

-3- Cet enracinement du droit au sein de procédures comptables, administratives ou d'exploitation ne le rend plus directement visible. Le droit est comme "enterré" sous ces procédures. Il va néanmoins réapparaître au grand jour dès lors qu'un événement particulier empêche que les règles soient prises en compte de façon routinière et mécanisée. Dans ce cas, l'appel à des ressources extérieures apparaît vite nécessaire.

D'une part, il y a évidemment le cas où les règles doivent être modifiées. Dans ce cas, l'entreprise s'aide très souvent de compétences extérieures. De cette façon, l'entreprise fait appel à un important cabinet de conseil juridique afin de se faire préciser les règles et les scénarii possibles, en matière de réduction de temps de travail. Mais plus généralement, le recours à des compétences extérieures, lors de la modification des règles, doit être rattaché au contrôle exercé par le groupe sur l'entreprise. C'est ainsi que le directeur régional assiste à la plupart des réunions de "négociation annuelle obligatoire", sur les salaires et la durée effective et l'organisation du temps de travail (L132-27 CT).

D'autre part, il y a les difficultés quotidiennes de la gestion du personnel et, plus globalement, d'application du droit. Certes, en cas de problème mineur, le service administratif agit de façon autonome. Il intervient cependant de manière très empirique et a régulièrement recours aux conseils émanant de la direction régionale.

De cette manière, le service administratif est confronté, tel après-midi, à une demande du service exploitation. Un salarié, sous contrat de qualification, ne se présente plus à l'entreprise. Le chef d'exploitation demande à ce que l'on rompt le contrat de travail. Au départ, le problème semble pouvoir être vite résolu. Il suffira d'envoyer un courrier au travailleur. Puis, on s'aperçoit qu'un tel contrat ne peut être normalement rompu que d'un commun accord. Le personnel observe alors les "cases" situées dans des documents administratifs accompagnant le dossier du salarié, pour vérifier si une telle circonstance a été prévue. On téléphone pour prendre conseil. On découvre que le travailleur était encore pour deux jours en période d'essai. Un employé, de passage dans le bureau, entre dans la discussion et donne la solution : si le travailleur est encore en période d'essai, le contrat peut être rompu unilatéralement et sans formalité particulière.

C'est donc la direction régionale (et parfois les services centraux du groupe) qui assure principalement l'expertise<sup>177</sup>. Elle assure encore cette fonction en se faisant le relais d'un certain nombre de consignes ou de conseils écrits.

---

pondéré par les exigences de la réglementation européenne, qui semble ne retenir comme unité de temps, à partir des disques d'enregistrement, que le quart d'heure (J. Chotard : "Durée du travail et salaire dans les transports de marchandises par route" D.O. avril 1997 -p157-). Mais, simultanément, la règle selon laquelle tout période travaillée doit être payée peut être retournée afin de minuter, grâce à l'utilisation du scanner, le temps de travail des chauffeurs.

<sup>177</sup> Il faut cependant noter l'intervention d'autres organismes extérieurs, afin d'assurer la conformité de l'entreprise à certaines réglementations techniques. Par exemple, c'est une entreprise extérieure qui vérifie

C'est ainsi que les documents types des contrats de "traction" émanent du groupe. De même, le courrier type qui doit être communiqué en réponse, en cas de refus du protocole de sécurité envoyé par un client, provient de la direction régionale<sup>178</sup>.

De plus, le contentieux judiciaire, tout spécialement de nature commerciale, n'est pas traité par TRF. Lorsqu'un tel contentieux apparaît, il est pris en charge par le service juridique de la direction régionale. Celle-ci est elle-même en relation avec un cabinet d'avocat. Mise à part la direction, le déroulement du procès n'est pas connu du personnel. Seul, parfois, le versement d'une somme d'argent atteste des résultats de celui-ci. L'entreprise se trouve ainsi largement dépossédée des suites d'un litige dans lequel elle est pourtant directement impliquée, en tant que partie prenante, et puisqu'elle est une personne juridique autonome.

Il faut enfin souligner l'importance du recours aux entreprises de travail intérimaire, dans l'extériorisation de l'expertise juridique. TRF se borne effectivement à faire connaître ses besoins en main d'œuvre, auprès des entreprises de travail intérimaires. Suite à ces demandes, toutes les questions de mise en œuvre de la réglementation (rédaction des contrats, délais de carence, précision des motifs afin d'en "finaliser" la légitimité, durée maximale du travail, repos nécessaires des salariés...) sont réglées par ces entreprises<sup>179</sup>.

Mais le recours au travail intérimaire, comme les autres moyens d'expertise, ne permet pas simplement la prise en charge par d'autres des difficultés d'application du droit. Car l'externalisation de l'expertise juridique est aussi l'occasion d'avoir un comportement actif face à la réglementation, et de rectifier ainsi le droit applicable. De cette façon, la réglementation va être mobilisée dans une certaine direction, afin de gérer le plus sagement possible les différents aléas d'exploitation.

---

la conformité des installations de TRF aux règles d'hygiène et de sécurité. Le rapport émanant de cette entreprise est ensuite visée par le C.H.S.C.T.

<sup>178</sup> Les protocoles de sécurité ont été institués par un arr. du 26-4-1996 et se substituent aux plans de prévention prévus par l'art.R237-7 CT.

<sup>179</sup> Sur la gestion du personnel intérimaire, cf. infra "Une utilisation très affinée des possibilités de recours à l'intérim".

## Section 2 : L'externalisation des aléas de l'exploitation

Comment atteindre une réactivité maximale face à un marché fortement concurrentiel et plutôt volatil, où la clientèle a pour habitude de passer ses commandes en dernière minute et exige généralement des délais de livraison serrés?<sup>180</sup>

TRF est intégré dans une organisation beaucoup plus vaste qui a mis en place un système d'exploitation complet ("agences" se partageant le territoire national, lignes régulières, horaires précis, échanges de semi-remorques entre tracteurs...), qui possède son versant réglementaire (clients "nationaux", tarifs internes, traitement unifié des litiges entre agences...). Si une telle organisation permet des gains de productivité et d'assurer un service complet, elle ne permet pas de répondre facilement aux brusques variations d'activité et aux demandes ponctuelles ou localisées. De plus, l'histoire propre à TRF l'a conduit à abandonné presque complètement la "grande route", source de difficultés supplémentaires<sup>181</sup>.

Dès lors, la solution consiste à faire assurer par d'autres ce qui ne peut entrer aisément dans le plan d'exploitation, d'autant que ces prestations délicates ne sont pas sans incidence sur le respect des réglementations<sup>182</sup>. Mais encore faut-il pouvoir sous-traiter ces tâches de façon sûre et aisée.

Or, la réglementation est souvent contraignante. La sous-traitance de main-d'œuvre, c'est à dire le travail intérimaire (A), est étroitement encadrée (art. L124-1 et s. CT). Quant à la sous-traitance de transport, elle pose aussi certaines difficultés (B).

Son emploi apparaît d'abord limité par la distinction traditionnelle faite entre les métiers de commissionnaire de transport et de transporteur. Seul le premier semble avoir vocation à sous-traiter largement les prestations auxquelles il s'est engagé. Le commissionnaire de transport est en effet un intermédiaire qui organise un transport, mais ne l'effectue pas lui-même. Ensuite, l'avantage qu'il y a, pour le donneur d'ordre, à étroitement associer le sous-traitant aux exigences de l'exploitation, peut entrer en contradiction avec le maintien de la liberté d'entreprendre de l'affrété. Comment dès lors concilier la sous-traitance de transport avec l'existence de liens contractuels durables?

---

<sup>180</sup> Cf. supra, la première partie, "Les relations contractuelles au quotidien".

<sup>181</sup> Cf. supra, la première partie, "Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre".

<sup>182</sup> Cf. supra, la première partie, "Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre".



Mais un comportement dynamique par rapport à ces difficultés juridiques permet en pratique de surmonter les obstacles. On va prendre *appui* sur la réglementation, plus qu'on ne va la *respecter*.

#### A/ Le recours au travail intérimaire

L'utilisation du travail intérimaire par l'entreprise est une excellente illustration d'un phénomène d'instrumentalisation du droit. L'entreprise cherche au mieux à tirer partie de la réglementation sur cette forme d'emploi précaire. Cette tendance l'amène parfois à être aux limites de la légalité. Il existe un décalage permanent entre *l'esprit* de cette réglementation, qui vise globalement à limiter le recours au travail intérimaire, et le constat tant d'un recours banalisé à cette forme d'emploi (1) que l'utilisation très affinée des possibilités et des imprécisions que laisse subsister la loi (2).

L'entreprise est en cela grandement aidée par l'extériorisation de l'expertise juridique en la matière : ce sont les entreprises de travail intérimaires qui finalisent les caractéristiques des contrats de travail intérimaires, assurent la cohérence entre les demandes de l'entreprise utilisatrice et le respect formel de la loi<sup>183</sup>.

#### 1/ La banalisation du recours au travail intérimaire

-1- Le droit du travail français fait du recours au travail précaire l'exception. Le contrat de travail à durée indéterminée est présenté comme étant de principe (L121-5, L122-1 CT). Quoique que les raisons d'un recours aux contrats à durée déterminée et au travail intérimaire aient connu par le passé un certain assouplissement<sup>184</sup>, elles restent enfermées dans des conditions strictes, limitativement définies par la loi<sup>185</sup>. L'existence d'un contrat écrit, avec de nombreuses mentions obligatoires décrivant les conditions et les modalités du recours à ces emplois précaires, est caractéristique de la mise en œuvre d'une technique juridique dérogatoire à la règle générale.

Pourtant, le recours aux travailleurs intérimaires connaît, dans l'entreprise, un niveau élevé tout au long de l'année. Le rapport annuel au comité d'entreprise fait apparaître un

---

<sup>183</sup> F. Michon, C. Ramaux : "Contrat à durée déterminée et intérim : bilan d'une décennie" Trav. et Empl. n°52 1992 -p42-.

<sup>184</sup> Loi n°85-772 du 25-7-1985 ; Ord. n°86-948 du 11-8-1986.

<sup>185</sup> Loi n°90-602 du 12-7-1990, cf. spécialement les art. L124-2 et L124-2-1 CT.

nombre moyen d'intérimaires égal 34,4 personnes pour une moyenne de 133 salariés de l'entreprise, en 1998<sup>186</sup>. Toujours cette année là, le mois de février est celui où le recours au travail intérimaire a été le plus faible : 22,69 travailleurs, en moyenne. Ce nombre double, grosso modo, durant la période d'été. Il est encore très important pour la période de pointe correspondant aux fêtes de fin d'année. Quatre entreprises de travail temporaire sont régulièrement en contact avec l'entreprise afin de pourvoir aux missions d'intérim. Ces entreprises de travail temporaire sont certes en concurrence. Cependant, il existe entre elles un certain partage des tâches. Certaines n'assurent pratiquement que le "recrutement" de chauffeurs routiers. D'autres s'occupent aussi de pourvoir en missions intérimaires les demandes émanant du "quai". Conducteurs et manutentionnaires forment effectivement les deux principales populations d'intérimaires dans l'entreprise.

-2- Le recours à la main-d'œuvre intérimaire s'effectue principalement au travers du remplacement de salariés de l'entreprise, absents pour divers causes. Néanmoins, c'est bien à partir de ce motif générique que s'effectue une grande partie du lissage des variations d'activité. C'est d'ailleurs ce décalage entre les motifs apparents des recours et la fonction effective de l'utilisation de l'intérim qui caractérise le mieux l'instrumentalisation de la réglementation relative au travail intérimaire (cf. infra). Les intérimaires appelés directement en fonction d'un "accroissement temporaire d'activité" ne sont véritablement présents qu'au moment des grandes pointes d'activité.

La banalisation du recours à l'intérim se perçoit d'abord à sa prédominance par rapport aux autres modalités du travail précaire. En particulier, l'entreprise a relativement peu recours aux contrats à durée déterminée (14 salariés, en moyenne, sous un tel type de contrat, en 1998). Surtout, les contrats à durée déterminée ne sont pas un moyen privilégié de combler les absences. Présents essentiellement sous forme de contrat de qualification, il s'agit principalement d'utiliser une "niche" légale permettant de réduire à la marge le coût de la main-d'œuvre. Ils sont néanmoins spécialement utilisés au moment de la "saison" d'été<sup>187</sup>, période tout à la fois de forte activité et de départs en congés payés. Par contre, même une absence prévisible de longue date, comme celle d'un congé maternité, va être résolu par le recours à un travailleur intérimaire. La banalisation du recours à l'intérim se mesure aussi à la manière dont il est décidé de son recours dans l'entreprise. Le service administratif, qui s'occupe de la gestion quotidienne de la main d'œuvre ne procède pas lui-même aux demandes auprès des entreprises de travail temporaire, de façon centralisée.

Chaque service gère, de façon autonome, ses besoins en personnel intérimaire. Le service du quai, le service exploitation, le service administratif contactent directement les

---

<sup>186</sup> Y compris, en moyenne, 14 contrats à durée déterminée.

<sup>187</sup> P.V. CE 1997.

entreprises de travail intérimaire, en fonction de leur nécessité propre. Au service exploitation, dont l'organisation est globalement scindée en deux (expédition/ramasse, d'une part, et distribution d'autre part), plusieurs exploitants définissent séparément les besoins en conducteurs intérimaires, contactent directement les entreprises pourvoyeuses, même quand ils en réfèrent au chef d'exploitation. Les demandes sont communiquées aux entreprises de travail temporaire, principalement le lundi, en fonction des besoins prévus sur la semaine.

-3- La banalisation du recours au travail intérimaire résulte encore, dans une certaine mesure, des caractéristiques inhérentes au procédé de l'intérim. Paradoxalement, on peut même affirmer que certains inconvénients propres à cette technique, en particulier son coût, favorise un recours massif au travail intérimaire. Alors que la loi vise à limiter le recours à l'intérim, son utilisation est d'autant plus intéressante, financièrement et techniquement, que l'on y fait appel massivement.

En effet, un recours important au procédé de l'intérim va souvent aller de pair avec l'extériorisation de la gestion du personnel intérimaire : ce sont les entreprises de travail temporaire qui assurent cette gestion. Certes, c'est toujours l'entreprise de travail temporaire, employeur du personnel intérimaire, qui propose la main-d'œuvre et rédige notamment les contrats de mission et de mise à disposition. Mais dès lors qu'il existe un volant important de personnel intérimaire, comment assurer globalement que la circulation de cette main-d'œuvre en viennent à respecter les nombreuses obligations légales relatives aux causes d'un recours (L124-2-1 CT), à la durée maximale des contrats (L124-2-2 CT)?

Grâce au report d'une partie de ces tâches vers l'entreprise de travail temporaire, l'entreprise utilisatrice, en amont, peut faire connaître ses besoins au plus près du terrain, sans procéder à aucune centralisation en vue d'un contrôle a priori de l'usage de cette main-d'œuvre. La "réactivité", chère aux entreprises contemporaines, est ainsi intégralement préservée. Ce sont les entreprises intérimaires qui vont procéder à la finalisation des caractéristiques des contrats de missions, en vue d'assurer toute cohérence avec la législation. En aval, l'entreprise utilisatrice s'occupe simplement de gérer les contrats par lesquels les entreprises de travail temporaire mettent à disposition la main-d'œuvre temporaire, et communique à ces entreprises la durée précise du travail de chaque intérimaire, afin d'en assurer la rémunération ultérieure<sup>188</sup>.

---

<sup>188</sup> Cette gestion n'est cependant pas des plus simples, compte tenu du grand nombre d'intérimaires présents dans l'entreprise, du recours simultané à quatre entreprises de travail temporaire, de la prise en compte d'avantages propres à certains intérimaires seulement, comme leur ancienneté générale au service de TRF.

Le poids de cette gestion, qu'il faut indubitablement lier à l'importance du recours au travail intérimaire, se mesure à divers menus dysfonctionnements. Ainsi, une liasse de contrats de mise à disposition se trouve-t-elle mise à part dans un dossier. La raison en est que "X" (un exploitant) l'avait laissée dans un fond de

L'entreprise utilisatrice doit également fournir le motif du recours au travail intérimaire. La juste indication de ce motif est essentielle, non seulement parce qu'il conditionne étroitement la licéité de ce recours, mais encore, paradoxalement, parce qu'il est largement formel (cf. infra : "Une utilisation très affinée des possibilités de recours à l'intérim") : l'intérim est avant tout un instrument de flexibilité, mais doit apparaître le plus souvent comme permettant le remplacement d'un salarié absent. Or, le recours à l'intérim étant incessant, il peut être source d'erreurs dans l'indication des motifs. Ces erreurs sont d'ailleurs caractéristiques de l'instrumentalisation du recours au travail intérimaire.

La direction admet de la sorte que certains motifs peuvent paraître "*curieux*"<sup>189</sup>. De plus, il apparaît parfois d'étonnantes "inversions". Ainsi cette note manuscrite indiquant la nécessité de changer de motifs en cas de "*prolongation*", pour un contrat saisonnier, "*afin de se conformer à la loi*" : c'est la prolongation qui commande le motif et non l'inverse. Parfois encore, certaines entreprises de travail intérimaire enchevêtrent les motifs, indiquant tout à la fois le nom d'un salarié remplacé et un surcroît temporaire d'activité...

Ce service supplémentaire de gestion du personnel, assuré par les entreprises de travail intérimaire, fait l'objet d'une rémunération prévue à certains contrats cadres locaux qui prédéfinissent les relations entre les partenaires. Ces contrats cadres peuvent d'ailleurs stipuler d'autres clauses qui participent de cette banalisation, en incitant à l'existence de relations les plus régulières possibles. Il faut premièrement noter que les tarifs conclus entre l'entreprise utilisatrice et l'entreprise de travail temporaire peuvent tenir compte de la durabilité totale des missions d'un intérimaire. Parce que la reprise régulière d'un travailleur temporaire facilite le "fond de roulement" de l'entreprise de travail intérimaire, une ristourne peut être accordée à l'entreprise utilisatrice<sup>190</sup>. Il faut encore signaler l'existence de ristournes à l'occasion de la présentation par TRF de candidats à l'embauche, renvoyés auprès de certaines entreprises de travail intérimaires. Ces accords locaux doivent eux-mêmes être intégrés à des accords plus généraux. En contrepartie de tarifs préférentiels ou de certains avantages, ces entreprises de travail temporaires sont assurées d'un certain marché du fait de leur référencement au niveau du groupe. Ainsi s'organise du point de vue commercial un recours permanent et important à la main-d'œuvre intérimaire.

---

*tiroir...On l'a traité à part*". Ainsi, encore, il a pu arriver que le service exploitation, pris par des tâches jugées plus urgentes, ne scannérise pas suffisamment vite les disques des conducteurs intérimaires, afin de communiquer au service administratif les temps de travail effectivement réalisés. Ce service se voyait dès lors menacé par les entreprises de travail temporaire de ne pas rémunérer en temps voulu les travailleurs temporaires.

<sup>189</sup> P.V. DP 1995.

<sup>190</sup> Cet avantage compense partiellement l'augmentation du coût de la main-d'œuvre intérimaire stable, du fait de l'intégration à leur rémunération d'avantages tirés de leur ancienneté cumulée au service de l'entreprise.

-4- Cette banalisation a des incidences au niveau social car l'entreprise utilisatrice a souvent intérêt à maintenir en permanence un volant d'intérimaires attitrés. Leur situation en tant qu'intérimaire risque donc de perdurer. Certains d'entre eux travaillent très régulièrement chez TRF depuis au moins trois ans.

En effet, indépendamment de l'importante flexibilité de la main-d'œuvre qu'occasionne le recours à l'intérim (cf. infra), l'utilisation régulière d'un groupe de travailleurs temporaires favorise la polyvalence et la qualité du service. Ces salariés connaissent bien l'entreprise et ses clients. Ainsi se trouve atténué l'un des inconvénients majeurs du recours à l'intérim. Surtout pour les chauffeurs, il n'est pas toujours possible de faire assurer au pied levé une tournée à un nouvel intérimaire, et le risque est notablement plus important qu'il prenne du retard ou commette des erreurs lors du déroulement de celle-ci (mauvaise prise de température, acceptation d'une réserve "abusive"...). Ce groupe d'intérimaires est d'ailleurs perçu, par delà la série des contrats de mission qui les rattache à TRF, comme présent en permanence pour l'entreprise. Ainsi, lors d'une séance du comité d'entreprise, alors qu'il est fait état des moyens en personnel pour assurer la saison d'été, parle-t-on des intérimaires comme ceux "*recrutés depuis mai*"<sup>191</sup>.

La présence d'un noyau d'intérimaires réguliers, et les services qu'il rend à l'entreprise, sont d'ailleurs attestés par l'existence d'un avantage social particulièrement original parce qu'étranger à l'existence et à la permanence d'un contrat de travail entre ces travailleurs précaires et TRF. Leur ancienneté globale au sein de TRF est prise en compte, cela se traduisant par une augmentation de leur rémunération (à partir de 500 heures de présence, puis de nouveau à partir de 1000 heures). Cette augmentation de rémunération est, bien entendu, versée par les entreprises de travail temporaire employeurs, mais supportée par TRF.

Du point de vue des liens contractuels de travail, nous sommes donc en présence d'un avantage salarial propre à l'entreprise de travail temporaire, mais lié à l'existence d'une prestation dans une entreprise utilisatrice précise. On voit cependant en quoi cette analyse ne peut pas rendre compte de la réalité. Tout particulièrement, le lien fondé sur le contrat de travail est impuissant à justifier juridiquement la règle : TRF n'est pas l'entreprise employeur. Pourtant, cet avantage a été décidé par TRF, et discuté devant les instances représentatives du personnel. C'est donc l'entreprise, simple utilisatrice de cette main-d'œuvre, en tant qu'entité institutionnelle et en vertu d'objectifs organisationnels (qualité du service et flexibilité du personnel), qui est la source de cette règle.

---

<sup>191</sup> P.V. CE 1997.

## 2/ Une utilisation très affinée des possibilités de recours à l'intérim

Comment s'effectue ce large recours au travail intérimaire, compte tenu des limites posées par la loi?

-1- Le législateur ayant entendu limiter le recours à cette forme d'emploi précaire, de nombreux obstacles à son utilisation ont été posés. Trois grandes catégories de circonstances sont admises pour pouvoir recourir à l'intérim, nonobstant le fait que la tâche doit être non durable (L124-2 CT). Premièrement, le remplacement de salariés absents ou dont le contrat a été suspendu, deuxièmement, un surcroît temporaire d'activité, en troisième lieu, les emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels il est d'usage de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée (L124-2-1 CT). Chacune de ces grandes catégories de circonstances peut se décliner en des motifs plus précis ayant une incidence sur la durée maximale du contrat<sup>192</sup>.

Le recours au travail intérimaire en vue du remplacement d'un salarié absent ou les emplois à caractère saisonnier sont néanmoins enfermés dans des limites moins étroites que lorsqu'il existe un accroissement temporaire d'activité. C'est qu'ici, le recours au travail précaire semble mieux se justifier, puisque, soit l'emploi est par nature temporaire, soit l'employeur ne peut se soustraire à certaines obligations qui vont entraîner l'absence du salarié (congés payés, congés maternité, congés individuels de formation...). Quand il y a un accroissement temporaire d'activité, la volonté du législateur de limiter plus nettement le recours au travail intérimaire, a entraîné la mise en place de deux obstacles supplémentaires : un délai de carence, entre deux contrats temporaires sur un même poste, égal au tiers de la durée du premier contrat (L124-7 al.3 CT) et l'existence d'une fin de contrat à date fixe<sup>193</sup>.

-2- L'instrumentalisation du droit, orchestrée par les entreprises de travail intérimaire, va donc consister à jouer des différentes causes de recours, en privilégiant celles qui entraînent le moins de sujétions et en cherchant à rendre "indolores" les limites légales au recours au travail temporaire, afin de maximaliser la flexibilité de la main d'œuvre.

Ce mobile, qui cadre mal avec l'esprit de la loi, est d'ailleurs ouvertement admis par TRF et les entreprises de travail temporaire. Ainsi, une entreprise de travail temporaire, dans sa correspondance avec l'entreprise utilisatrice, rapporte-t-elle : *"je tiens*

---

<sup>192</sup> Cf. notamment l'art. L124-2-2 CT.

<sup>193</sup> Quand il y a remplacement d'un salarié absent, outre le fait que ce délai de carence n'existe plus s'il y a une nouvelle absence du salarié précédemment remplacé (L124-7 al.4 CT), le contrat peut être fixé pour une durée minimale, durée qui peut être prorogée si le salarié absent ne revient pas à la date initialement prévue.

*personnellement à vous remercier pour la confiance que vous nous accordez tous les jours en nous confiant la flexibilité de vos ressources humaines*". Pour sa part, la direction répond régulièrement aux représentants du personnel qu'il ne saurait être question d'embaucher un certain nombre d'intérimaires<sup>194</sup>. La justification est précise. Il s'agit de se prémunir à l'encontre de la "*volatilité du fonds de commerce*"<sup>195</sup>. La direction indique aussi que le nombre de salariés sous contrat à durée indéterminée est calculé en fonction de l'activité moyenne la plus basse sur l'année<sup>196</sup>.

D'ailleurs, suite à la perte d'un gros client, TRF se sépare d'un certain nombre d'intérimaires, dont le nombre va alors ponctuellement baisser<sup>197</sup>. Cela montre clairement que ces intérimaires ne sont, *collectivement*, pas présents afin d'assurer des remplacements ou pour couvrir un surcroît d'activité, mais doivent leur présence à un niveau moyen d'activité. Par leur présence globale, les variations autour de cette moyenne sont immédiatement répercutées en terme de personnel nécessaire à l'exploitation et en terme de coût de main-d'œuvre.

-3- Cependant, pour chaque mission, le motif générique largement prédominant est celui du remplacement d'un salarié absent, comme si l'intérimaire n'avait pas pour fonction principale de répondre aux variations de l'activité.

Les chiffres qui suivent portent sur l'année 1998 (de mai à décembre), à partir des contrats de mises à disposition archivés au service administratif de l'entreprise. Rappelons que quatre entreprises de travail temporaire travaillent régulièrement avec TRF. Certaines entreprises ayant proposé un grand nombre d'intérimaires, nous avons alors procédé par sondage, retenant de façon aléatoire les deux tiers des intérimaires passés à TRF durant cette période. C'est contrat par contrat que nous avons comptabilisé les différents types de motifs, quelle que soit la durée de ces contrats. Aussi, que le contrat soit très court (une journée) ou qu'il soit long (plusieurs semaines), chacun ne vaut qu'une unité. Certains contrats en vue de remplacements peuvent être prolongés de nombreuses fois.

Ainsi, pour 636 dossiers observés, 461 concernent des remplacements, soit 72,48% du total<sup>198</sup>. La prédominance des missions en vue de remplacer un salarié absent serait encore plus manifeste si l'on tenait compte de la durée des contrats. En effet, certaines des

---

<sup>194</sup> Mise à part dans le cadre de la réduction du temps de travail. Dans ce cas, en effet, l'entreprise pourrait recruter des salariés intérimaires connaissant déjà bien l'entreprise (ses procédures d'exploitation, différentes tournées...).

<sup>195</sup> P.V. DP 1997.

<sup>196</sup> P.V. NAO 1995.

<sup>197</sup> P.V. CE 1997.

<sup>198</sup> Aucune entreprise de travail temporaire n'utilise le motif générique de l'activité saisonnière.

missions causées par un remplacement connaissent des reports successifs de leur terme, leur durée moyenne étant alors plus longue globalement que les missions afin de répondre à un surcroît temporaire d'activité. Il est à noter que ces contrats justifiés par un accroissement temporaire d'activité se concentrent principalement en fin d'année ainsi qu'au moment des périodes de jours fériés. Par contre, il n'y a pas d'augmentation sensible de cette cause de recours durant l'été, considérée pourtant comme une période de forte activité<sup>199</sup>. C'est qu'en réalité, le recours au travail intérimaire du fait d'accroissement temporaire d'activité n'intervient qu'à la marge.

-4- Afin de permettre une importante flexibilité de la main-d'œuvre par le recours au travail intérimaire, plusieurs procédés sont simultanément mis en œuvre.

Premièrement, les contrats sont pratiquement tous de courte durée. Quel que soit le motif invoqué, ces contrats ne dépassent généralement pas six jours. De façon très courante, ils sont de quatre à cinq jours. Ainsi se trouve déjà neutralisé le possible obstacle du délai de carence entre deux contrats intérimaires, compte tenue de la pause dominicale<sup>200</sup>. Par ailleurs, les modifications du terme du contrat sont alors beaucoup plus souples, par le jeu de l'article L124-2-4 CT<sup>201</sup>.

Deuxièmement, et cela est un point capital, l'entreprise est largement maîtresse des départ en congé ou des heures de repos de ses salariés. Lors des périodes de pointes d'activité, les départs en congés payés sont, ou interdits, ou fortement limités. Ces départs sont reportés aux périodes de moindre activité. Ces règles d'entreprise sont tout à fait conformes au pouvoir de direction de l'employeur, qui est effectivement maître des départs en congés, nonobstant l'existence de règles conventionnelles plus favorables (L223-7 CT). Ce mécanisme n'en permet pas moins de lisser, par le recours aux missions de remplacement, les variations d'activité.

Durant les périodes de faible activité, les conducteurs ou les manutentionnaires partis en congés payés ne sont que partiellement remplacés. Aux moments de grande activité, le

---

<sup>199</sup> Seules quelques intérimaires sont engagés, pour des périodes parfois supérieures à la semaine, au moment de l'été. Étonnamment, ce type de recours intervient plus souvent en avant et en arrière saison. Mais le paradoxe n'est qu'apparent. En effet, nous verrons que l'entreprise joue aussi sur une réduction des départs en congé payé pour répondre à la forte demande de la période estivale. Dès lors que les congés payés sont reportés prioritairement durant ces périodes d'avant et arrière saison, le maintien d'une forte activité va effectivement se traduire par une certaine augmentation des missions intérim afin d'y répondre directement.

<sup>200</sup> Pour une mission de cinq jours, ce délai tombe en dessous de deux jours, soit la durée d'un petit week-end, ce qui correspond au cycle d'activité hebdomadaire de l'entreprise. Effectivement, l'exploitation s'arrête progressivement le samedi, pour ne reprendre que lentement le dimanche soir.

<sup>201</sup> "Le terme de la mission prévu au contrat (...) peut être avancé ou reporté à raison d'un jour pour cinq jours de travail (...) Pour les missions inférieures à dix jours de travail, le terme de la mission peut être avancé ou reporté de deux jours" (L124-2-4 CT).



personnel de l'entreprise est au complet et les absences imprévues ou autorisées sont systématiquement remplacées.

De façon similaire, la flexibilité de la main-d'œuvre est également permise grâce aux conditions d'application des heures de récupération. Suite à l'accord d'entreprise d'avril 1996, toute heure travaillée au delà d'un certain forfait horaire, fait l'objet d'une récupération intégrale, intégrant aussi la majoration horaire normalement incluse à la rémunération en présence d'heures supplémentaires. Ce mécanisme est applicable aux chauffeurs et aux manutentionnaires<sup>202</sup>. Mais la récupération de ces heures supplémentaires est seulement fixée par l'entreprise, contrairement à ce que stipule l'article V.1 de l'accord "grands routiers" du 23-11-1994<sup>203</sup>. Toute demande initiée par un salarié est susceptible d'être refusée. La direction<sup>204</sup> peut dès lors attribuer les récupérations au moment des baisses d'exploitation et ne peut les compenser par le recours au travail intérimaire. A l'inverse, au moment d'une pointe d'activité, même inopinée, la solution sera de réduire la prise de ces heures et de les compenser intégralement par du travail intérimaire.

Troisièmement, il va être d'usage de ne pas nécessairement remplacer un salarié absent par un intérimaire, pour l'intégralité du travail qu'aurait pu normalement effectuer le travailleur "titulaire". Ainsi, l'entreprise se réserve la possibilité d'utiliser l'intérimaire au delà de ce qui avait été prévu initialement.

Lorsque un salarié de l'entreprise s'absente, l'intérimaire remplaçant ne va pas nécessairement reprendre les attributions de celui qui est parti. Il va lui être demandé de mener telle ou telle tâche précise. De fait, l'observation des disques prouve que certains intérimaires n'effectuent que peu d'heures de travail. Il y a des cas, rares, où manifestement l'intérimaire a été appelé pour un remplacement mais n'a pratiquement pas travaillé. Cette situation n'est pas conforme aux obligations contractuelles entre l'entreprise utilisatrice et l'entreprise de travail intérimaire. Cependant, il semble que TRF a su obtenir de ces entreprises de travail temporaire concurrentes la souplesse d'utilisation des intérimaires, qu'elle souhaitait. De plus, les contrats de mise à disposition sont conçus de telle sorte qu'ils permettent, dans une certaine mesure, cette souplesse. Il apparaît ainsi que les contrats de mise à disposition prévoient des durées minimales de mise à disposition avec des clauses permettant une forte variabilité des horaires ("*Horaires aménageables*" ; "*horaires modulables*" ; "*horaires*

---

<sup>202</sup> Cf. la première partie : "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre". L'accord en matière de réduction du temps de travail doit permettre une extension de ce système (cf. infra, "La mise en place de la Réduction du Temps de Travail dans l'entreprise").

<sup>203</sup> Mais l'application de cet accord à TRF est problématique. Certes, l'accord d'entreprise d'avril 1996 s'en inspire, mais l'accord national de novembre 1994 n'a pas fait l'objet d'un arrêté d'extension tandis que TRF ne semble pas affilié directement à une organisation patronale signataire. De plus, l'accord de 1994 ne s'applique qu'aux chauffeurs désignés comme étant "grands routiers", très minoritaires dans l'entreprise.

<sup>204</sup> Par l'intermédiaire, en l'occurrence, du service exploitation.

*variables*"; "*horaires variables selon les tournées*") et quitte, par ailleurs, à prolonger le contrat originaire de quelques jours.

Parallèlement, en cas d'augmentation brutale de l'activité, ce même intérimaire est susceptible de nombreuses heures de travail, souvent bien au delà de ce qui aurait pu être demandé au travailleur absent. Bref, l'observation des disques montre que les intérimaires connaissent une variabilité certaine de leur temps de travail d'un jour à l'autre, d'une mission à l'autre.

On ne peut que souligner le report sur l'intérimaire, et l'entreprise de travail temporaire elle-même, de l'incertitude de la durée des missions. Or, et spécialement lorsque la durée de la mission est inférieure à celle qui avait été initialement prévue, il est patent que les obligations contractuelles ne sont pas respectées. L'intérimaire, en particulier, ne va être rémunéré par l'entreprise de travail temporaire qu'en fonction de la durée réelle de sa prestation alors qu'il serait en droit de réclamer une rémunération égale à la durée minimale fixée par le contrat de mission.

Cette pratique doit être étroitement liée à une autre, sans laquelle la première perdrait une grande partie de ses avantages. Les salariés intérimaires ne remplacent pas le plus souvent le salarié absent dans son travail. Bien qu'il soit fait appel à un intérimaire à l'occasion d'une absence précise, ce travailleur précaire effectue souvent des tâches différentes de celles qu'effectuait le salarié "titulaire" : il y a remplacement "*par glissement de poste*". Cette solution, qui peut paraître étonnante lorsqu'il s'agit de remplacer un salarié absent, est admise par la jurisprudence<sup>205</sup>.

De cette façon, un intérimaire chauffeur remplace certes un autre conducteur. Cependant, la tournée de ce chauffeur va être reprise par un autre salarié de TRF. A l'intérimaire, il sera donné une autre tournée, souvent plus facile, du fait de son manque d'expérience.

En réalité, l'intérimaire devient un "polyvalent". Compte tenu d'horaires variables et d'une grande tolérance quant à la durée effective des missions, cela aboutit à gommer toute distinction entre le motif générique du remplacement et celui de l'accroissement temporaire d'activité. Sous couvert de remplacement, l'intérimaire en vient à être placé là où son activité répond à un besoin précis pour l'entreprise, indépendamment du poste pour lequel il est officiellement "recruté" et pour la durée même de ce besoin. Finalement, l'adaptabilité qui est globalement demandée aux salariés de TRF, vis-à-vis des aléas de l'exploitation<sup>206</sup>, est pleinement exigée des intérimaires.

Cette utilisation au coup par coup des intérimaires se traduit par certaines pratiques. Par exemple, il est courant que l'intérimaire en mission soit directement appelé à son domicile

---

<sup>205</sup>Soc. 26-10-1982 Bull. civ. V n°580.

<sup>206</sup> Cf. la première partie : "Les relations du travail : une lente émancipation face aux contraintes du marché".

par le service exploitation de TRF, et non *via* l'entreprise de travail temporaire. Il peut arriver qu'on lui demande de rester à son domicile, aucun besoin ne se faisant finalement ressentir. On va couramment lui demander de se présenter plusieurs heures en avance (ou en retard) sur l'heure d'embauche initialement prévue. D'autre part, il arrive que le besoin urgent d'un intérimaire aboutisse parfois à ne communiquer et à ne signer les contrats de mission et de mise à disposition que bien après le délais des deux jours fixé aux articles L124-3 et L124-4 CT<sup>207</sup>.

-5- L'instrumentalisation de la législation sur le travail intérimaire tend ici à réduire le droit à l'état de réglementation. Il y a une application dans le détail des textes en vigueur, afin d'utiliser les failles ou les possibilités particulières de cette réglementation. Mais la "philosophie" qui porte cette application particulière est celle définie, en l'occurrence, par l'entreprise. Dès lors, les dispositions légales qui fixent l'orientation générale de la réglementation et devraient en fixer celle de son application restent lettre morte. Comment ainsi concilier la politique de l'entreprise en cette matière avec le principe de l'article L124-2 CT, qui dispose notamment que le travail temporaire ne peut avoir pour effet de pourvoir durablement à un emploi?<sup>208</sup>

Cependant, la législation peut faciliter cette tendance. Elle ne prend, par exemple, en compte que l'emploi individuel alors que la polyvalence croissante des tâches et l'existence de nombreux salariés occupant des postes similaires rend inadéquate cette conception de l'emploi. La jurisprudence, pour sa part, en admettant que le remplacement puisse être effectué sur un tout autre poste que celui tenu par le salarié absent élargie considérablement les *opportunités* de faire appel au travail intérimaire.

L'instrumentalisation de la mise en œuvre du droit n'apparaît pas seulement comme le produit de l'attitude des destinataires de la règle, réinterprétant celle-ci en fonction d'une rationalité et d'objectifs propres. Il est encore nécessaire que la législation, ainsi que l'interprétation qui en est faite par les tribunaux et l'administration, permette au destinataire de faire son propre commentaire. Cette remarque s'applique encore avec plus

---

<sup>207</sup> Mais l'utilité des intérimaires comme moyen complémentaire d'assurer une souplesse d'exploitation semble en partie disparaître lorsque le travailleur absent occupait lui-même un poste polyvalent. Ainsi une partie non négligeable des chauffeurs assurent des tournées très variables. Leur fonction est déjà d'assurer une certaine flexibilité de l'exploitation. Cependant, l'utilisation de travailleurs intérimaires apporte encore certains avantages parce qu'ils restent plus souples d'utilisation, tant au niveau des horaires qu'en matière de durée du travail. En particulier, ces salariés n'étant pas mensualisés, c'est eux qui supportent prioritairement les baisses ponctuelles d'activité : bien que normalement en mission, on réduira alors drastiquement leurs prestations.

<sup>208</sup> art. L124-2 CT : "*Le contrat de travail temporaire ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice. Un utilisateur ne peut faire appel aux salariés des entreprises de travail temporaire mentionnés à l'article L124-1 que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire dénommée "mission" et seulement dans les cas énumérés à l'article L124-2-1*".

de force au cas de la sous-traitance de l'activité de transport, dont il semble qu'elle puisse être utilisée de façon très extensive, sous l'effet de la *conjonction* de règles distinctes.

### B/ La sous-traitance

Dans le secteur du transport routier de marchandises, la sous-traitance des contrats de transport est généralement désignée sous le terme "d'affrètement". Le sens particulier donné ainsi à l'affrètement l'éloigne de celui du contrat d'affrètement, en usage dans le transport maritime, par exemple. Cependant, les deux acceptations du terme ne sont pas sans relation sémantique, ce qui permet de mieux saisir les caractéristiques de l'affrètement routier : en effet, par les conditions pratiques de sa mise en œuvre, l'affrété effectue une prestation qui se rapproche étroitement de celle d'un "fréteur" (simple mise à disposition d'un moyen de transport avec son équipage), quoiqu'il ait la qualité de transporteur<sup>209</sup>.

Il est possible de présenter au moins deux visages de l'instrumentalisation du droit autour de l'affrètement.

D'une part, TRF, comme de très nombreuses entreprises du secteur, utilise largement les possibilités accordées par la législation afin de recourir sans limite, si nécessaire, aux mécanismes de la sous-traitance. L'entreprise cumule pour cela les deux activités distinctes de transporteur et de commissionnaire de transport. Au surplus, son activité de messagerie lui permet sans restriction de faire appel à la sous-traitance. L'instrumentalisation du droit, dans ce cas de figure n'aboutit à aucune distorsion, ni même à aucune interprétation extensive de la réglementation.

En réalité, c'est la législation elle-même qui, par les très larges possibilités de cumul d'activités qu'elle autorise, semble pousser à une mise en œuvre simultanée des deux activités (1). La loi rend largement inopérante la distinction traditionnelle entre les deux métiers de commissionnaire et de transporteur. L'instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit se limite donc à une simple utilisation optimisée de la législation.

D'autre part, TRF met en place, avec certaines entreprises de transport, des relations contractuelles "ad hoc" qui tendent à gommer la distinction entre la sous-traitance du contrat de transport et les contrats de location avec chauffeur (2). TRF les dénomme alors

---

<sup>209</sup>Par exemple, le service exploitation de TRF prend en charge toute l'organisation du transport et l'offre quasiment "clé en main" aux affrétés occasionnels, qui acceptent ou non (cf. supra, "Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre") ; cf. aussi Stéphane Carré : "La notion d'affrètement dans le transport routier de marchandises" JCP n° 5 4/2/1999 éd. E -p210-.

des "tractionnaires" ou des "affrétés réguliers"<sup>210</sup>. Les règles légales en vigueur et les constructions jurisprudentielles sont ici extensivement réinterprétées, sinon substituées. Il s'agit pour TRF d'obtenir de ces "tractionnaires" une disponibilité en matériel et en main d'œuvre inhérente au contrat de location avec chauffeur, mais similaire, pour le service exploitation, à celle d'une main-d'œuvre salarié, tout en faisant peser sur ces entreprises les obligations propres au contrat de transport.

L'instrumentalisation résulte donc de la référence à des contrats dénommés, contrat de transport et contrat de location avec chauffeur, afin de bénéficier des avantages de l'une et l'autre de ces conventions normalement clairement distinctes.

### 1/ L'amalgame des activités de transporteur et de commissionnaire

-1- En matière de sous-traitance de contrats de transport routier, il existe trois raisons légales à celle-ci : les pointes d'activité, l'activité de messagerie et l'activité de commissionnaire de transport<sup>211</sup>. Rappelons que l'activité de commissionnaire se justifie par la difficulté d'organiser de bout en bout un transport complexe, spécialement de la part d'un chargeur.

A TRF, sans même prendre en compte la sous-traitance interne, l'affrètement quasi généralisé des "grandes lignes" ne peut répondre à la première raison. Quant à l'activité de messagerie, précisément en phase avec l'activité de TRF, elle permet un recours généralisé à la sous-traitance dès lors qu'il existe une convention de compte courant ou qu'il s'agit d'opérations terminales de ramassage ou de livraison. Ces conditions ne paraissent pas exister si l'affrètement est réalisé par une entreprise extérieure au groupe et qu'elle intervient ponctuellement, afin d'assurer des "tractions" sur longue distance<sup>212</sup>.

Reste que TRF a également le statut de commissionnaire. Mais cette activité s'organise principalement en interne, dans le cadre d'un contrat de transport conclut originellement avec un chargeur, et dont l'exécution est partiellement sous-traitée, soit à une autre "agence" du groupe, soit à un affrété extérieur au groupe. De la sorte, TRF apparaît comme un commissionnaire pour l'affrété qui effectue l'opération. Mais en réalité, TRF agit vis-à-vis du client principal (l'expéditeur) comme un transporteur. Pour des raisons

---

<sup>210</sup> Cf. aussi en première partie, "Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre".

<sup>211</sup> art.38, ancien D. du 14-3-1986 ; art. 1 b) du D. n°90-2000 du 5-3-1990.

<sup>212</sup> C'est en effet, les opérations terminales qui doivent être sous-traitées, et non pas les opérations intermédiaires.

d'exploitation et de coût d'exploitation, la sous-traitance est la conséquence d'une d'activité de transport et non pas d'une activité principale de commissionnaire.

-2- Cette conception de la sous-traitance se retrouve dans l'organisation du groupe en filiales autonomes. D'un point de vue juridique, la filialisation du groupe transforme complètement la nature de la prestation : on passe d'une coopération technique à une opération juridique de sous-traitance. Mais dans les faits, cette sous-traitance n'est rien d'autre qu'une modalité d'exploitation. La différence est ténue sinon inexistante, d'un point de vue organisationnel, entre un échange entre deux établissements de l'entreprise mère et un établissement de cette entreprise et une filiale du groupe. L'effacement des raisons premières d'une sous-traitance (l'activité de commissionnaire implique toujours une sous-traitance) derrière une simple modalité d'exploitation est renforcé par la substitution des règles internes au groupe à celles qui devraient être prises en considération, s'il existait une véritable sous-traitance entre deux entreprises distinctes. Ce sont ces règles internes qui s'appliquent, par exemple en matière de partage de responsabilité, que l'on soit dans le cadre d'une collaboration entre deux établissements du groupe ou deux filiales du groupe.

-3- En définitive, l'affrètement ne répond plus aux diverses conditions légales, *prises une à une*. Il est un principe d'organisation interne au groupe. De cette manière, la part la plus importante de l'activité de TRF nécessite l'intervention d'autres "agences" du groupe, ou le recours à un affrété occasionnel ou régulier.

Mais cette utilisation de la sous-traitance est permise par le jeu de la réglementation. Elle ouvre de très larges espaces de liberté aux transporteurs, permettant à ces derniers de penser la sous-traitance, de fait, comme une technique d'organisation et non comme une possibilité de droit. Il faut en particulier rappeler que la législation autorise très aisément le cumul des activités de commissionnaire de transport et de transporteur. Outre le fait que les conditions d'accès à la profession de commissionnaire de transport sont identiques à celles pour devenir transporteur routier<sup>213</sup>, tout transporteur peut s'inscrire au registre des commissionnaires de transport après trois années d'exercice de la profession de transporteur public<sup>214</sup>. Au demeurant, les obligations contractuelles nées de la conclusion d'un contrat de transport et d'un contrat de commission de transport sont aujourd'hui très proches. Débarrassée de toute entrave réglementaire, l'activité de commissionnaire (et le recours massif à l'affrètement) peut donc être mise au service du transporteur routier.

---

<sup>213</sup> D. du 5-3-1990 et D. du 14-3-1986.

<sup>214</sup> D. du 5-3-1990 (art.8).

## 2/ L'exemple du tractionnariat

Afin d'asseoir contractuellement l'intégration d'un certain nombre de transporteurs à l'exploitation de TRF, l'entreprise a recours à des contrats hybrides. Elle conclut avec certaines entreprises des contrats de location avec conducteurs. Cependant elle assortit ce contrat de dispositions par lesquelles elle sous-traite une ou plusieurs "tournées" organisées par TRF à ces entreprises (a).

La pratique contractuelle, conforme à ces contrats, est d'ailleurs bien de considérer les "tractionnaires" comme de véritables transporteurs, quant à leurs obligations vis-à-vis de la marchandise (b). Mais, dans le même temps, le contrat de location avec chauffeur assure, avec une grande efficacité, l'assujettissement du tractionnaire envers le donneur d'ordre. Cette caractéristique donne à leurs relations quotidiennes de travail une nature quasi salariale (c).

### a/ L'ambivalence des clauses contractuelles des contrats de location de véhicule avec chauffeur

-1- Rappelons d'abord que les contrats de transport, comme les contrats de location sont des contrats consensuels et ne nécessitent aucun écrit. L'écrit n'est que la preuve du contrat. Or, l'observation des dossiers fait apparaître deux types de documents. D'une part, un contrat type, dénommé "contrat de location véhicule industriel avec conducteur" et, d'autre part, des documents manuscrits précisant les prestations attendues et les tarifs contractuels.

Le document type est assurément un contrat de location. On soulignera néanmoins qu'il définit largement les "*opérations de conduite*" qui sont de la seule responsabilité du loueur<sup>215</sup>, en y incluant en particulier les opérations de chargement/déchargement et la "*vérification quantitative et qualitative du chargement...*", ce qui semble directement se rapporter à la marchandise et ne peut être que difficilement relié, en ces termes, à une opération de conduite<sup>216</sup>.

---

<sup>215</sup> "*Le loueur assume la maîtrise et la responsabilité des opérations de conduite*", selon une disposition du document type.

<sup>216</sup> Le contrat type location n'indique pas que les opérations de chargement/déchargement et, a fortiori, la vérification quantitative et qualitative du chargement, fassent partie des opérations de conduite, de la responsabilité du loueur. L'art.6 dispose notamment, au contraire, que les opérations de

Le document type fixe aussi souvent dans un blanc rempli de façon manuscrite, les éléments de la rémunération. Il s'agit généralement d'un "fixe" et d'un "terme kilométrique". Parfois, à partir d'un certain kilométrage, n'apparaît plus qu'un terme kilométrique.

Les documents manuscrits reprennent cette rémunération, en la précisant. Surtout, apparaissent des précisions quant à la prestation demandée. On y parle très souvent de "tournée sous-traitée", et celle-ci est décrite ; on y intègre parfois une rémunération forfaitaire supplémentaire, en fonction d'un client supplémentaire et dénommé ponctuellement desservi. Lorsqu'il doit y avoir une modification des tournées, la nouvelle prestation peut être décrite, intégrant les destinataires, les heures d'arrivée...

D'un point de vue purement juridique (c'est-à-dire dogmatique), l'ensemble de ces informations peut être regroupé : il existe un seul accord de volonté, ayant le même objet. Du point de vue sociologique, il est essentiel de faire la distinction entre le document officiel, qui scelle aux regards de tous l'apparence des obligations, et les informations manuscrites qui définissent aux yeux des seules parties les droits et devoirs réciproques.

-2- Reliées les unes aux autres, ces dispositions ne peuvent pas entrer aisément dans le cadre d'un location de véhicule avec conducteur. En apparence, dans un tel contrat, il n'y a certes qu'une mise à disposition d'un véhicule ainsi que d'un équipage. Ainsi, la rémunération du loueur en fonction du temps de la mise à disposition du véhicule et du chauffeur paraît logique puisqu'elle rémunère la détention par le locataire de ces moyens d'exploitation. Une rémunération en fonction de la distance parcourue peut être admise car elle rémunère l'usure parallèle du matériel mis à disposition et peut permettre de mesurer l'utilisation effective du chauffeur du loueur. Mais elle n'est pas véritablement caractéristique d'un contrat de location, bien qu'elle ne soit pas antinomique.

La location n'est qu'un prêt de matériel : le loueur, avant toute chose, se dessaisit d'un bien lui appartenant et qu'il aurait pu utiliser ailleurs. Il serait illogique que le loueur ne puisse pas en obtenir la rémunération sous prétexte que le locataire n'en a pas fait l'utilisation qu'il en attendait. Une telle disposition, laissée à la seule appréciation du locataire, ressemble fort à une clause potestative.

Une rémunération, principalement basée sur le kilométrage effectué, ne peut donc avoir de sens que s'il existe une disposition, explicite ou non, garantissant une utilisation minimale du véhicule et de son conducteur. Mais l'objet du contrat n'en fait-il pas dès cet instant un contrat d'entreprise plutôt qu'un contrat de location?<sup>217</sup>

---

chargement/déchargement sont des opérations de transport, de la responsabilité du locataire (cf. D. 14-3-1986, art.5 et 6).

<sup>217</sup> Or, il faut noter que l'existence d'une rémunération kilométrique garantie n'apparaît que tardivement, à la demande de l'administration. De plus, le forfait journalier ("le fixe") n'est dû, généralement, que pour les "jours travaillés", ce qui revient à rémunérer la prestation de "conduite" plus que la mise à disposition.



-3- La prestation caractéristique, celle qui lie étroitement les parties au contrat, devient avant tout d'assurer le déplacement du véhicule. Ce contrat *sui générís*, que l'on pourrait donc dénommé un contrat de déplacement, est similaire aux contrats d'affrètement que l'on peut rencontrer dans le transport maritime, fluvial ou aérien. Enfin, la nature exacte de la prestation devient encore plus trouble quand les opérations de conduite sont si largement définies qu'elles intègrent la "*vérification quantitative et qualitative du chargement*".

Dans ces conditions, assortir le "contrat de location" de dispositions annexes par lesquelles le locataire sous-traite une "tournée" précise, c'est laisser à penser que le supposé loueur garantira le bon déroulement du voyage quant à la marchandise transportée. Effectivement, une tournée précise, ce n'est pas seulement un kilométrage assuré. C'est encore une destination précise que le loueur s'engage à rejoindre. Cependant, toute la subtilité de la pratique contractuelle est bien de ne pas intégrer directement toutes ces dispositions dans un convention dénommée comme étant un "contrat de location" : la contradiction serait flagrante. Là se situe l'instrumentalisation du droit, car il s'agit de mettre en œuvre des règles "ad hoc" sous couvert d'une dénomination officielle qui n'est pas un simple prétexte.

La commune intention des parties va permettre ainsi l'exécution d'un contrat joignant au quotidien les dispositions propres au contrat de location et les obligations inhérentes au contrat de transport.

#### b/ La pratique contractuelle

-1- Si la dénomination du contrat est sans ambiguïté, son contenu ambivalent favorise grandement une certaine pratique contractuelle. L'aspect "location" du contrat permet l'étroite imbrication du tractionnaire à l'exploitation de l'entreprise<sup>218</sup>, mais son aspect "transport" va permettre de faire supporter au tractionnaire toutes les obligations d'un transporteur.

Aucune clause contractuelle n'affirme explicitement et directement que le tractionnaire soit responsable de la marchandise. Il est même clairement indiqué que "*le loueur ne prend pas en charge la marchandise transportée*". Mais, dans le même temps, cette disposition voit sa signification fortement réduite par une autre, plus précise, selon laquelle les opérations de conduite comprennent la vérification quantitative et qualitative

---

<sup>218</sup> Cf. infra, "Une relation de travail de nature quasi-salariale".

du chargement<sup>219</sup>. Et il est un point remarquable que nous avons déjà souligné : tous, à TRF, pensent le tractionnaire comme un véritable transporteur. Cette croyance n'est pas simplement le fait des salariés de base. Elle est aussi le lot de ceux qui, agents de maîtrise ou cadres, en tirent directement toutes les implications juridiques, ainsi que l'événement rapporté ci-après le prouve.

Un tractionnaire de TRF avait échoué dans sa prestation : transporter une cargaison sur une plate-forme de la région lilloise. Le destinataire avait alors refusé la marchandise. En tant que donneur d'ordre, TRF se trouvait responsable de cet échec. L'expéditeur, suite au refus du destinataire de prendre livraison de la marchandise, réclamait le prix de celle-ci. TRF la "racheta" donc, mais décida, comme souvent, de répercuter le coût de ce litige sur le tractionnaire qui avait, en réalité, commis la faute. Dans ce cas, le transporteur est normalement assuré. Son assureur peut donc supporter le coût du sinistre. Dans la pratique, du fait de l'existence de franchises, et afin que les primes d'assurance ne soient renégociées à la hausse, le transporteur ne fait appel à son assureur que lorsque le litige est particulièrement élevé. C'était en l'occurrence le cas.

Mais, manifestement à la surprise de tous, l'assureur refusa de prendre en charge le coût du sinistre, faisant prévaloir l'intitulé du contrat : il ne s'agissait officiellement que d'un "contrat de location avec conducteur". Or, le loueur ne peut être responsable envers la marchandise transportée que s'il commet une erreur de conduite, et il ne s'engage pas par rapport à la marchandise elle-même. Or, aucune faute ne pouvait lui être imputée de ce point de vue.

Le tractionnaire chercha donc à transiger avec TRF afin de diminuer le coût de ce litige. La question "remonta dans les bureaux" et il fallu demander l'avis du service juridique de la direction régionale, qui confirma : les contrats conclus avec les tractionnaires étaient bien explicitement des contrats de location, ne rendant pas le prestataire responsable du bon déroulement du transport.

-2- En pratique, les tractionnaires prennent donc en charge la marchandise et le coût des litiges sur le transport (avaries, retards) leur sont répercutés comme les autres transporteurs sous-traitants<sup>220</sup>.

De même, TRF n'effectue aucun contrôle sur les temps de conduite des chauffeurs, comme si le tractionnaire était pleinement responsable du comportement sur route de son

---

<sup>219</sup> L'ambiguïté de la relation contractuelle est patente dans certaines expressions utilisées dans l'entreprise. Ainsi l'expression de "*sous-traitance en location*" utilisée au détour d'une information au comité d'entreprise, concernant les tractionnaires.

<sup>220</sup> Rappelons cependant que TRF fait généralement supporter à ses sous-traitants réguliers le coût intégral des litiges qu'ils occasionnent, ceux-ci ne pouvant invoquer en pratique les limites légales de responsabilité fixées dans les contrats types (cf. la première partie).

personnel, ainsi que n'importe quel transporteur. Pourtant, la mise à disposition du personnel de conduite fait du conducteur du loueur le préposé du locataire pour toutes les opérations tenant au transport. Dès lors, le loueur ne peut être tenu automatiquement responsable de tous les écarts commis en matière de temps de conduite<sup>221</sup>. Il semble, certes, normal que le loueur informe le locataire des règles en matière de temps de conduite et fournisse un personnel autorisé à prendre la route, compte tenu des repos pris dans les heures qui précèdent. Mais comment lui imputer, par exemple, le dépassement d'une durée maximale de conduite journalière ou même le non respect d'une coupure? Il apparaît donc que, en cette matière aussi, TRF et le tractionnaire agissent conformément au cadre d'un véritable contrat de transport.

Un salarié interrogé résume d'ailleurs de façon abrupte la situation faite aux tractionnaires :  
*"On leur donne une prestation et ils se débrouillent"*.

-3- Bien entendu, face à la pratique contractuelle et l'existence de certaines clauses fixées au contrat type ou en marge de celui-ci, le risque d'une requalification judiciaire du contrat de location est possible. Ce risque est cependant largement théorique. Premièrement, le tractionnaire n'a pas d'intérêt précis à demander ouvertement le bénéfice d'un contrat de transport : celui-ci lui impose ouvertement des obligations autrement plus lourdes que celles d'un contrat de location derrière lequel il pourrait, le cas échéant, se retrancher<sup>222</sup>.

De plus, l'accord conclu a pour lui d'officialiser et de préciser les obligations quotidienne admises par chacun. Ne pas les respecter ou les contester, c'est prendre le risque de ne pas voir le contrat renouvelé ou de ne plus trouver d'autres partenaires prêts à s'engager. Un litige, une procédure judiciaire, est toujours la remise en cause d'une situation auparavant ouvertement acceptée et, semble-t-il, courante dans ce secteur d'activité. Un tel litige ne peut donc être qu'exceptionnel.

### c) Une relation de travail de nature quasi-salariale

-1- Si la pratique des relations contractuelles et les représentations des parties, y compris pour l'ensemble du personnel de TRF, est de penser ces contrats comme étant

---

<sup>221</sup> Le contrat type de location de véhicule industriel avec conducteur ne détaille pas le partage des responsabilités en cette matière.

<sup>222</sup> Le transporteur est responsable envers la marchandise. Le loueur ne peut être responsable envers elle, que s'il commet une faute de conduite ; le transporteur a une obligation de résultat tandis que le loueur n'a qu'une obligation de moyen... etc.

des contrats de transport, il n'en reste pas moins que le contrat de location permet d'insérer des clauses assurant le locataire de la totale disponibilité d'un véhicule et de son équipage, au même titre que des véhicules appartenant à l'entreprise et de salariés embauchés par TRF.

Dans les contrats conclus entre TRF et les tractionnaires, le véhicule mis à disposition est défini. Le véhicule mis à disposition peut n'être qu'un tracteur mais peut comprendre encore la semi-remorque<sup>223</sup>. Les contrats sont conclus pour un an, tacitement renouvelables. *"Le personnel de conduite se tient strictement aux instructions qui lui sont données par TRF pour chaque voyage et notamment aux impératifs de livraison, horaires, températures."* TRF peut demander le remplacement du personnel mis à disposition en cas de sinistres répétés ou de mauvais contact avec la clientèle. TRF *"fixe les itinéraires, les points de chargement et de déchargement et les délais de livraison"*.

Ainsi, ces moyens de production que sont le véhicule et le conducteur sont-ils contractuellement intégrés à l'exploitation de TRF, comme s'il étaient directement une partie intégrante de l'entreprise. Il s'agit d'un exemple intéressant de "sous-traitance sur site", car totalement intégré à l'exploitation régulière de TRF<sup>224</sup>. Certes, l'aspect "transport" de la convention conclue entre les partenaires impose, peu ou prou, que le tractionnaire fasse une tournée dédiée. Cependant, cette limite ne constitue pas une gêne particulière pour l'exploitation quotidienne dans la mesure où la plupart des tournées assurées directement par TRF sont régulières. De même, une grande partie d'entre elles sont régulièrement effectuées par les mêmes chauffeurs de l'entreprise.

Cette très forte intégration à l'organisation régulière de l'entreprise se constate de différentes manières. Ainsi, les véhicules des tractionnaires doivent-ils être équipés de façon similaire à ceux de l'entreprise<sup>225</sup>. Celle-ci se préoccupe d'ailleurs de cet équipement, achetant ainsi, pour le compte d'un tractionnaire, un équipement de téléphonie mobile, qui reste la propriété de TRF<sup>226</sup>. Comme pour un salarié de TRF, les tractionnaires peuvent ainsi recevoir du donneur d'ordre les moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches, bien qu'il ne s'agisse ici que d'outils complémentaires, le véhicule n'appartenant pas à TRF.

---

<sup>223</sup> L'appellation de "tractionnariat" est retenue en général pour désigner les transporteurs qui, ne possédant qu'un tracteur, se mettent à la disposition d'un autre transporteur ou d'un chargeur afin de prendre en charge la semi-remorque et la marchandise de leur client. En l'occurrence, la désignation du tractionnaire vise plutôt celui qui accepte de travailler en permanence pour TRF, ce qui ne correspond pas tout à fait à la définition usuelle.

<sup>224</sup> Sur le caractère ambivalent de la sous-traitance "sur site", par rapport à une relation de nature salariale : M.L. Morin : "Sous-traitance et relations salariales" Trav. et Empl. n°60 1994 -p31 et s.-.

<sup>225</sup> Cf. notamment P.V. CE 1998.

<sup>226</sup> Dossier de relations contractuelles.

Il faut encore souligner que TRF utilise les remorques de ces affrétés réguliers pour d'autres tournées que celles effectuées directement par les tractionnaires. Il peut donc y avoir une utilisation en "pool" des semi-remorques. Ce prêt de matériel semble faire l'objet d'accords annexes et n'entre pas véritablement dans le contrat principal.

Enfin , certaines consignes d'exploitation (telles certaines "notes agences") sont adressées tant aux chauffeurs TRF qu'aux tractionnaires<sup>227</sup>. Inversement, les tractionnaires indique parfois certaines remarques aux "cahiers de doléances" normalement mis à la disposition des conducteurs de TRF<sup>228</sup>.

-2- Cette dépendance apparaît totale lorsque le tractionnaire est un chauffeur artisan, travaillant exclusivement pour TRF. Il faut cependant noter que les tractionnaires peuvent développer d'autres relations commerciales : ils peuvent mettre à disposition, en exclusivité, une partie de leur parc et des chauffeurs, mais sont susceptibles d'assurer d'autres activités commerciales. Leur dépendance économique et "organique" peut donc être relative. Il n'existe apparemment pas de clause d'exclusivité de nature commerciale, imposant au tractionnaire qu'il ne travaille que pour TRF.

Cependant, nonobstant le fait que ces tractionnaires ne travaillent pas forcément que pour TRF, l'exclusivité de la mise à disposition de moyens de production (véhicule et chauffeur), entraîne, pour l'artisan tractionnaire des relations de travail similaires à celles que connaît un salarié de TRF. En particulier, par le biais du seul contrat écrit de location de véhicule avec conducteur, l'artisan chauffeur, ou ses salariés, se trouvent sous l'effective subordination du service exploitation de TRF. Mis à disposition du locataire, les conducteurs sont ainsi dans l'obligation de suivre en permanence l'ensemble des consignes de TRF, y compris la nature des tâches à effectuer (délais, trajets, tournées...). Ils deviennent d'ailleurs les préposés du locataire.

Il est clair que le donneur d'ordre s'expose ici à d'importantes incertitudes juridiques<sup>229</sup>. La situation juridique notoire est manifestement à la merci d'une interprétation judiciaire. Si le "tractionnaire" est lui-même chauffeur, et ne travaille que pour TRF, une requalification de la situation en une relation salariale est concevable car sa propre mise à disposition fait obstacle à son indépendance de principe, en tant qu'artisan. Mais, et ainsi que nous l'avons plusieurs fois souligné, le risque d'un procès se trouve

---

<sup>227</sup> Consignes de départ ; *"merci d'en informer tout conducteur ou tractionnaires"* -1998-.

<sup>228</sup> Le cahier de doléances a été ouvert afin que les chauffeurs de l'entreprise puissent faire toutes remarques en matière d'exploitation ou de qualité de la prestation. L'ambiguïté de la position des tractionnaires est ici évidente, surtout lorsque c'est "l'artisan chauffeur" (et non l'un de ses salariés) qui y indique ses remarques. En effet, le contenu de celles-ci sont celles d'un commerçant défendant son outil de travail et non celle d'un salarié critiquant les conditions de réalisation de son travail.

<sup>229</sup> M.L. Morin : "Sous-traitance et relations salariales : aspects de droit du travail" Trav. et empl. n°60 1994 -p23-.

fortement minoré par la nécessité et l'intérêt de maintenir des relations commerciales pérennes et satisfaisantes ou, à défaut, d'en développer de nouvelles.

\* \*

\*

-1- Les contrats conclus avec les tractionnaires permettent donc une très forte intégration à l'organisation de l'entreprise. Par l'exclusivité de la mise à disposition d'un véhicule et d'un chauffeur, TRF réalise une prestation par l'entremise d'une autre entreprise, dans des conditions d'exécution et de contrôle similaires à celles existantes quand ses salariés et ses véhicules interviennent directement. Il n'y a là, en soi, aucune instrumentalisation de la *législation* commerciale. Les contrats de "traction" conclus par TRF sont en réalité similaires aux contrats d'affrètements, tels qu'on les connaît pour d'autres moyens de transport (affrètement d'un train, d'un navire, d'un aéronef...).

Mais une instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit apparaît une première fois lorsque cette faculté conventionnelle est mise à profit pour "externaliser" l'application de la réglementation existante en matière de transport ou en matière sociale. L'affrètement, comme le travail intérimaire, peuvent être le moyen d'utiliser une main-d'œuvre en vue d'objectifs identiques à ceux pour lesquels on mobilise ses propres salariés (tâches commandées, emplois réguliers...), tout en évitant certaines sujétions réglementaires ou conventionnelles, reportées vers d'autres entreprises<sup>230</sup>.

Par ailleurs, les contrats conclus avec les tractionnaires contiennent, on l'a vu, des clauses qui cadrent mal avec une simple convention de mise à disposition. Ils sont encore l'objet de clauses "annexes" et d'une mise en œuvre qui les éloignent plus nettement de leur dénomination officielle. Par la référence qu'ils entretiennent avec des contrats dénommés du droit des transports (contrat de transport, contrat de location avec chauffeur) et les distorsions qu'ils leur font subir, on est alors face à une seconde illustration d'instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit.

---

<sup>230</sup> Cf supra, même partie, "Le recours au travail intérimaire" et la première partie, "Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre".

-2- La réutilisation des catégories du droit positif et le caractère formalisé d'une partie des dispositions contractuelles sont le gage d'une certaine légitimité, sinon d'une certaine sécurité juridique. TRF le découvre d'ailleurs à ses dépens, qui voit une compagnie d'assurance s'appuyer sur la dénomination apparente du contrat écrit (contrat de location...) pour refuser d'indemniser un sinistre lié à une prestation de "transport". Cependant, par l'antinomie des dispositions contractuelles "occultes" avec le cadre légal, l'instrumentalisation du droit aboutit ici à l'émergence d'une véritable règle autonome. Cette règle est "irrelevante", au sens où l'entend S. Romano<sup>231</sup>. De plus, on se trouve en face de véritables règles fixées par l'entreprise, car ces contrats sont essentiellement des contrats d'adhésion, largement initiées par le groupe.

-3- L'instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit, c'est-à-dire l'existence d'une attitude active par rapport au droit hétéronome, d'origine étatique, peut donc être un moyen de renforcer l'existence de règles propres à un milieu professionnel. Ces règles autonomes sont aussi des règles informelles, car avant tout inscrites dans une pratique. Nous retrouvons donc ce que nous avons déjà mis en évidence dans les relations entre TRF, ses expéditeurs et ses destinataires : l'existence "d'usages" s'inscrivant mal dans les règles du droit positif<sup>232</sup>.

Il y a cependant une différence essentielle : le droit officiel n'est pas ignoré mais utilisé pour "bâtir" la règle informelle. Ensuite, la référence aux catégories du droit positif n'est pas qu'un paravent derrière lequel la règle informelle se cacherait, agissante. En réalité, il n'y a pas, d'un côté, un contrat de transport réel et, de l'autre, un contrat de location virtuel. La règle apparente et officiel a un rôle actif : il y a précisément des contrats de transport (avec les obligations d'un transporteur) au sein d'un contrat de location.

---

<sup>231</sup> S. Romano : "L'ordre juridique" 1946 (éd. Dalloz 1975) -p145 et s.-.

<sup>232</sup> Cf. la première partie, "L'activité transport : le marché fait la loi".

## Chapitre 2 : L'autorégulation au service de l'adaptabilité de l'entreprise

-1- La souplesse que recherche les partenaires commerciaux (transporteurs, chargeurs, destinataires), reproduite dans les relations du travail, a conduit à écarter très sensiblement certaines règles du droit étatique et à mettre en œuvre des règles informelles, ayant une vie parallèle aux règles officielles.

En matière commerciale, les pratiques alternatives naissent, bien entendu, des relations que l'entreprise développe avec son environnement : la source de ces "usages" se trouve dans le milieu professionnel. En matière sociale, les règles informelles de "l'ancien modèle" sont propres à l'entreprise, mais semblent très étroitement conditionnées par les caractéristiques de la vie commerciale de l'entreprise.

La prépondérance des règles portées ou influencées par le milieu professionnel est cependant relative. En matière de relation du travail, sous l'influence d'autres facteurs, une évolution s'est produite. De nouvelles normes sont apparues (comptabilisation des temps de travail), progressivement formalisées en des règles explicites (accords d'entreprise), et rendant compte d'autres intérêts sociaux que ceux immédiatement tirés des exigences des clients de TRF. Différentes illustrations d'une instrumentalisation d'une mise en œuvre du droit montrent par ailleurs un autre rapport au droit, beaucoup plus dynamique. Ce rapport actif à la législation aboutit à une relecture de la règle écrite, une réinterprétation, et à la production de nouvelles règles, sensiblement à l'image de la fonction assurée par la jurisprudence.

-2- L'entreprise, *en tant qu'organisation*, possède donc des ressources pour développer sa propre production normative. Mais en l'occurrence, il ne s'agit plus de règles informelles, mais de normes formalisées et construites. Cette capacité à produire des règles explicites paraît être inhérente à l'entreprise et concerne donc tous les aspects de l'organisation. L'entreprise fixe des règles qui l'instituent, en déterminent la structure



générale et qui, finalement, organisent l'activité. Mais s'agit-il toujours de circonscrire les pratiques par des règles de nature "bureaucratique"<sup>233</sup>?

La réponse doit être nuancée. Les règles informelles de la vie commerciale, auxquelles TRF ne peut pas échapper, vont être effectivement retraduites, en interne, sous forme de règles procédurales et d'organisation qui permettent d'en diminuer l'impact et d'en rationaliser le traitement. Le traitement routinier des litiges en est une illustration (Section 1).

Au niveau des relations du travail, l'autorégulation, au service d'une grande souplesse d'exploitation, peut se substituer aux usages qui préexistaient : des normes explicites (accords d'entreprise...) remplacent les règles informelles issues de la pratique. Ce mouvement, que nous avons déjà décrit, connaît, en quelque sorte, un aboutissement avec la négociation sur la "Réduction du Temps de Travail".

Mais, le souci de l'entreprise reste de favoriser une grande souplesse de mise en œuvre et d'évolution de ces règles explicites. L'informel garde donc une place non négligeable, par le jeu de règles souples, issues de la pratique quotidienne et d'arrangements. Cependant, l'avènement de ces règles est souvent médiatisé par le jeu de d'une négociation de fait entre la direction et les instances représentatives du personnel (Section 2). Cette médiation plus institutionnalisée est, peut-être, le visage le plus contemporain de la coutume juridique.

## **Section 1 : Le traitement routinier des litiges commerciaux**

-1- La manière de régler les litiges avec les clients, toute entière tournée vers le règlement amiable des difficultés, est évidemment commandée par les pratiques informelles existantes dans le secteur<sup>234</sup>. Différentes raisons expliquent cet état de fait.

Rappelons que TRF est une entreprise qui conclut de très nombreux contrats de transport chaque jour. Aussi, un contentieux autour de chaque difficulté serait une manière de procéder beaucoup trop lourde. D'ailleurs, la plupart des litiges ne portent pas

---

<sup>233</sup> En référence à l'idéal-type de M. Weber, c'est-à-dire des règles prises par un pouvoir de nature rationnelle-légale, centralisé, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un contrôle hiérarchique.

<sup>234</sup> Cf. la première partie, "L'activité transport : le marché fait la loi".

sur de grosses sommes<sup>235</sup>. Un contentieux, par son coût et sa durée, est alors impensable : il est beaucoup plus utile de transiger, d'autant qu'il faut avant toute chose maintenir les relations commerciales avec chaque client. Rappelons encore que le laissé pour compte est tout à la fois une manière de procéder très courante et particulièrement rigoureuse pour le transporteur, l'obligeant à trouver une solution au plus vite avec le seul expéditeur. A l'inverse, le laissé pour compte est une solution avantageuse pour le destinataire, vis-à-vis de produits frais, dont la valeur marchande se déprécie très rapidement. Dès lors, un traitement rapide et relativement consensuel des litiges est une solution qu'impose le milieu dans lequel évolue TRF.

Les mécanismes mis en œuvre sont donc tout à fait originaux par rapport à ce que la réglementation impliquerait. Les procédures en vigueur ne sont pas calquées sur celles qui pourraient être déduites d'un rigoureux partage des responsabilités, en fonction des contrats de vente et des contrats de transport conclus. Par l'évitement systématique de la voie judiciaire, la procédure de traitement des litiges aboutit à occulter une véritable recherche des responsabilités de chacun (hors du groupe), sinon à titre préventif.

*Le manuel de procédure règle ainsi le cas des "refus abusifs" : "le refus abusif comme le refus sans émargement pourraient être assimilés à un empêchement de livrer du fait du destinataire, mais dans la pratique, nous nous apercevons que les responsabilités sont difficiles à déterminer et compte tenu du caractère très particulier de cet empêchement de livrer, nous le rattachons au refus" (le destinataire devant motiver sur le récépissé les motifs de son refus).*

En lieu et place d'un véritable différend, TRF a mis en place des procédures internes très précises et rapides, afin de régler amiablement ces litiges. Si l'état du marché commande donc ces solutions, celles-ci font l'objet d'un traitement tout à fait rationalisé.

-2- La rationalisation du traitement des litiges aboutit à la mise en œuvre quasi-systématique des usages propres au milieu professionnel. En particulier, l'indemnisation systématique de l'expéditeur sur la base du prix de vente de la marchandise refusée par le destinataire, la revente de celle-ci par TRF (ainsi que d'autres pratiques annexes) conduit à écarter la variété des solutions juridiquement envisageables à chaque cas d'espèce au profit d'un dénouement qui toujours se répète. Le traitement des litiges est donc devenu une dimension essentielle de la gestion de l'entreprise : une procédure "administrative" interne fait suite aux tentatives de "conciliation" à chaud, dès que l'anomalie apparaît aux yeux du client, et remplace l'ensemble des procédures contentieuses externes.

---

<sup>235</sup> Le plus petit litige dont avait souvenir un exploitant : un pot de yaourt isolé. Mais normalement, pour les tous petits litiges, la voie transactionnelle est elle-même évitée au profit de simples avertissements, entrant dans le cadre des relations commerciales courantes. Ces rappels sont très courants en matière de légers retards, de températures légèrement supérieures ou inférieures aux normes en vigueur, parce que, dans ce cas, la marchandise n'est pas perdue.

D'une part, la réduction du nombre des litiges est l'un des paramètres centraux de la réussite de l'entreprise, ce qui entraîne un certain nombre de sujétions à tous les stades de la "production" (prise en charge de la marchandise, vérifications...). D'autre part, quand un différend n'a pu être évité, l'usage professionnel qui gouverne sa résolution se trouve donc objectivé dans l'organisation de l'entreprise. Il est, en quelque sorte, décomposer tout au long d'une "chaîne" de travail, impliquant une certaine division du travail et, conséquemment, une coopération entre divers salariés et services (exploitants, S.A.V. facturation...).

-3- L'entreprise de transport et l'expéditeur tentent d'abord de déterminer la cause exacte de l'anomalie : il arrive couramment qu'il y ait des erreurs de retranscription. L'anomalie n'est donc qu'apparente. Il faut encore trouver la position précise d'une marchandise si celle-ci a été dévoyée. Puis, il va s'agir de minorer le problème en trouvant une solution par rapport à la marchandise. Au moment de la découverte de l'anomalie, les procédures sont globalement les mêmes, quelle que soit la raison du dysfonctionnement : il faut avant tout arriver à une conclusion rapide, concernant une marchandise périssable.

Par exemple, en cas d'empêchement de livrer, la règle est d'avertir au plus vite l'expéditeur (avant midi) quelles que soit les raisons (avaries, absence de commande de la part du destinataire...). Lorsqu'il y a un excédent lors d'une livraison, il faut le plus rapidement possible vérifier qu'il ne correspond pas à un manquant ailleurs, et tenter une livraison le jour même, afin d'éviter tout refus de la part du destinataire...

L'expéditeur peut accepter de reprendre une marchandise ; les partenaires peuvent s'entendre pour la présenter à nouveau ou lui trouver un autre destinataire. Les procédures insistent à chaque fois sur la nécessité de laisser une trace écrite des "transactions" et des "accords" avec l'expéditeur et le destinataire. Si aucune de ces solutions amiables n'est trouvée, le transporteur va racheter la marchandise à l'expéditeur. La marchandise sera, ou revendue à l'initiative de TRF, ou proposée à bas prix aux salariés de l'entreprise<sup>236</sup>, sinon même détruite.

Dans le même temps, le Service Après Vente, engage immédiatement toute une suite d'opérations visant à préciser les responsabilités, estimer le coût du litige et vider, en quelque sorte, le contentieux par la décision d'une "facturation". Cette procédure vise tant à régler le litige avec le client qu'à le traiter "en interne", entre "agences" du groupe. Le Service Après Vente est donc chargé de trouver très rapidement une solution qui s'achève

---

<sup>236</sup> Ce que l'on appelle, à TRF, les "ventes litiges" : certains produits (yaourts, boissons...), qui n'ont pu être revendus à d'autres destinataires, sont stockés par l'entreprise, qui les vend à moitié prix aux salariés qui le souhaitent. Le produit de cette vente permet de réduire le coût des litiges. Il s'agit typiquement d'un usage (cet avantage est né d'une pratique collective) ; mais, dans le même temps, il s'agit d'une règle d'organisation qui participe de la "gestion" des litiges.

couramment par le rachat de la marchandise. Alors, "*les dossiers apurés sont transmis au SAV Administratif pour suivi et archivage*"<sup>237</sup>.

Afin d'éviter au maximum les contestations, tout au long de la chaîne de transport, existent des vérifications, des "pointages", afin de contrôler l'adéquation de la marchandise aux stipulations du contrat<sup>238</sup>. C'est au conducteur de bien vérifier l'état, la température et la quantité de la marchandise au départ. Puis des contrôles ont régulièrement lieu, jusqu'à la livraison. Mais dès lors qu'un incident intervient, indépendamment de la détermination des responsabilités internes lors de l'exécution de la chaîne de transport, toute la procédure vise en réalité à "régler" le client, et non pas à "chicaner".

-4- Afin de diminuer le poids financier des litiges, TRF est assuré. Cependant, du fait de l'existence de franchises, et parce que les litiges sont très nombreux, seuls les plus gros sinistres seront en réalité couverts par l'assureur. L'assurance sur les marchandises n'intervient donc que très ponctuellement. TRF supporte donc le principal du coût des litiges, mais intègre cette dimension dans la gestion de l'entreprise. Le service après vente estime le coût de chaque litige et provisionne immédiatement une somme en vue d'une facturation ultérieure du client.

Une prime "qualité" est versée au personnel, qui intègre la variable du coût des litiges supportés<sup>239</sup> par l'entreprise. Cette prime est en réalité une composante d'un accord d'intéressement, conclu en 1992, sur le modèle d'un même accord signé au niveau du groupe. L'intéressement des salariés est fonction de différentes variables (par exemple, la rentabilité), dont l'une porte sur la "*qualité*". Cette variable est elle-même mesurée à partir de trois critères, dont l'un est le montant des litiges rapporté au chiffre d'affaires. Une prime est versée, qui est inversement proportionnelle au taux des litiges. Enfin, des graphiques sont régulièrement affichés dans l'entreprise, décrivant l'évolution dans le temps de ces litiges. Au sein du manuel de procédure, le traitement de ces dossiers prévoit explicitement la production de tableaux mensuels des litiges "*par type de responsable*".

---

<sup>237</sup> Manuel de procédures. Ce dernier fixe à 72 heures le délais de mise en œuvre de la procédure administrative, à compter de l'arrivée des rapports d'arrivage faisant la constatation des litiges. Ce laps de temps correspond au délai légal de trois jours, (art. 105 CCom.) au delà duquel il n'est plus possible de contester le contrat de transport par l'envoi d'une protestation. La procédure administrative consiste alors à préparer et contrôler les dossiers en vue de les transmettre au service facturation.

<sup>238</sup> Une zone de "marchandises en souffrance" existe sur les quais afin de matérialiser le fret faisant l'objet d'une anomalie et devant être ultérieurement expédié.

<sup>239</sup> Deux autres variables sont prises en compte : la gestion des "emballages" (essentiellement les palettes), et "l'en cours client".

## **Section 2 : L'ajustement de l'explicite et de l'informel dans les relations du travail**

Outre le réemploi des règles hétéronomes, en vue d'une mise en œuvre centrée sur les intérêts de l'entreprise, TRF est le siège, en matière de relations du travail, d'une production normative qui vise ou qui permet, non seulement de fixer des règles intangibles, mais d'accompagner les changements jugés impératifs ou souhaitables.

Tour à tour, les règles d'entreprise apparaissent donc comme le moyen d'atténuer les rigidités que pourraient faire naître certains acquis sociaux et, inversement, de formellement prendre en compte l'avis des salariés lors de la mise en œuvre du pouvoir de direction. Cette production normative se caractérise donc plutôt par la mise en place d'un cadre procédural et non pas par la définition de nombreuses règles substantielles sur lesquelles il serait difficile de revenir. Ce cadre aboutit à formaliser le pouvoir de direction de l'employeur, soit en vue de le sauvegarder, soit au contraire en en limitant l'aspect unilatéral.

La négociation sur la réduction du temps de travail est une illustration du premier objectif (A), la conduite des relations collectives du travail est caractéristique de la seconde tendance (B). Mais l'objectif final semble être le même : produire un corps de normes suffisamment souples pour être au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise.

### A/ La mise en place de la Réduction du Temps de Travail dans l'entreprise

-1- La mise en place de la "Réduction du Temps de Travail" peut être perçue comme le moment où se parachève l'évolution engagée dans les années 1980. Elle doit permettre notamment une généralisation de la comptabilisation des temps de travail : le "nouveau modèle" écrème là où il ne s'appliquait pas encore<sup>240</sup>. Mais, de ce point de vue, la "RTT"

---

<sup>240</sup> Cf. la première partie, notamment "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre".

De façon générale, la RTT semble avoir été l'occasion d'une remise en cause approfondie de l'organisation du travail dans les entreprises (annualisation, notion de travail effectif...). Or, il est intéressant de noter que ce même mouvement avait déjà été enclenché par le passage au "39 heures", au début des années quatre-vingt (M. Pépin, D. Tonneau : "La mise en œuvre des ordonnances de janvier 1982 sur les trente neuf heures et la cinquième semaine de congés : l'apport de l'observation des entreprises" Trav. et Empl. n°17 1983 -p23-).

n'est pas un épisode critique, qui marquerait un tournant décisif dans la vie de l'entreprise<sup>241</sup>.

Par contre, la "RTT" permet, en quelque sorte, de *présenter au grand jour* la part d'ombre qui se maintenait dans les règles d'entreprise, en matière d'aménagement du temps de travail. Le précédent mouvement de mise en forme des règles d'entreprise (notamment pour les conducteurs) avait abouti à une confrontation directe avec la réglementation étatique : l'accord d'entreprise d'avril 1996, applicable aux seuls chauffeurs, tenait plus de l'accord "grands routiers" de novembre 1994 que de la loi<sup>242</sup>. Le personnel de bureaux restait largement soumis à "l'ancien modèle" de non comptabilisation des temps de travail.

En effet, même si l'évolution entamée durant les années 1980 était d'inspiration légaliste, elle était un mouvement propre à l'entreprise. Le "nouveau modèle" était avant tout le produit d'un relatif consensus (ou d'un rapport de force) établi entre la direction et le personnel roulant et des quais, à la suite du conflit de décembre 1988, et relayé par l'appui d'instances représentatives du personnel très encadrées syndicalement. Mais l'autorégulation de l'entreprise est ici initiée par la loi elle-même, qui incite fortement les partenaires sociaux à négocier la mise en place de la "Réduction du Temps de Travail". La loi se met en retrait et laisse les partenaires sociaux définir eux-mêmes les règles qu'ils jugent globalement les plus appropriées à leur situation<sup>243</sup>.

-2- La négociation de la "Réduction du Temps de Travail" est donc l'occasion de réinsérer les règles d'entreprise dans un cadre légal. Pour une partie personnel sédentaire, notamment des bureaux, il permet le passage au "nouveau modèle", d'inspiration légaliste, tout en préservant la flexibilité que l'entreprise exige de ses salariés. Ainsi, ces nouvelles règles se trouvent-elles consolidées dans leur fonction d'ajustement aux intérêts de l'entreprise, notamment dans sa capacité d'adaptation aux aléas d'exploitation. Le préambule de l'accord (art.1) laisse d'ailleurs une grande part à cette nécessité de préserver la flexibilité du travail<sup>244</sup>. Il en fait même un des objectifs de l'accord<sup>245</sup>.

---

<sup>241</sup> Même si cet épisode doit d'être perçu comme entraînant un véritable renversement de tendance pour une partie du personnel sédentaire des "bureaux" soumis, jusqu'à présent, à l'ancien modèle (cf. supra, première partie, "Un travail salarié défini par les contraintes d'exploitation").

<sup>242</sup> Cf. la première partie, "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre".

<sup>243</sup> Aussi, en France et en matière de durée du travail, le droit se caractérise de plus en plus par une extraordinaire diversité. La loi indique principalement des orientations et fixe de moins en moins d'interdictions franches.

<sup>244</sup> Accord d'entreprise du 15-6-1999 ; cet accord a fait l'objet d'un avenant, en date du 30-6-1999.

<sup>245</sup> "Les parties s'accordent à reconnaître que l'activité de l'entreprise est, dans une large mesure, sujette à des variations quelquefois importantes pouvant comprendre des à coups imprévisibles, ce qui justifie un meilleur aménagement du temps de travail, afin de mieux faire face à ses fluctuations en adaptant l'activité

Deux caractéristiques peuvent être dégagées de la négociation sur la RTT, qui mettent en valeur cet aspect. D'une part, les nouvelles règles négociées posent un cadre général qui renforce considérablement la légalité du dispositif tout en permettant la flexibilité de la main d'œuvre souhaité par la direction (1). D'autre part, cette flexibilité se trouve renforcée par le maintien de règles informelles ou de dispositions adaptables au gré des événements (2).

### 1/ La flexibilité dans la légalité

-1- Certaines règles en usage dans l'entreprise, permettant une grande flexibilité dans l'utilisation de la main d'œuvre, restaient en marge de la légalité. La RTT est donc l'occasion de resserrer la cohérence entre règles légales et règles d'entreprise.

Pour les chauffeurs, le calcul des heures supplémentaires sur quatre semaines, l'impossibilité d'avoir une réelle maîtrise sur le moment de leur repos récupérateur<sup>246</sup>, et les réelles et brutales variations d'activité qui en résultait, en l'absence de tout accord de modulation sur la durée du travail<sup>247</sup>, faisait apparaître un écart certain entre la loi et ses règles d'entreprise.

Mais l'accord sur la RTT signé en juin 1999 dans l'entreprise comble cet écart tout en maintenant une réelle flexibilité<sup>248</sup>. De la sorte, il est défini dorénavant une durée annuelle de travail effectif pour chaque catégorie de salariés dans l'entreprise, tandis que *"les modalités de répartition de la durée du travail réduite s'inscrivent dans le cadre des dispositions de l'article L212-8-2 du code du travail qui permettent d'ajuster le temps de travail en fonction des fluctuations prévisibles de la charge de travail"* (art.4). Il est convenu d'un seuil minimum et maximum de travail hebdomadaire (30 H. et 44 H). Le seuil des 44 H./sem. peut être dépassé, tout comme le forfait annuel. Mais ces heures doivent être alors récupérées et font l'objet des majorations légales pour heures supplémentaires.

---

*à la demande et à la charge de travail. (...) L'ajustement des temps aux fluctuations prévisibles de la charge de travail doit permettre d'améliorer la compétitivité et la réactivité de l'entreprise et ainsi améliorer son fonctionnement tout en diminuant la nécessité de recourir à un ajustement des effectifs par du personnel extérieur, en fonction des variations d'activité"* (8 lignes, soit plus du tiers de la longueur du 1er article. Les autres thèmes sont : les objectifs généraux de l'accord {3 lignes}, la conciliation avec la vie privée de chacun {5 lignes}, la nécessité de respecter ces engagements conventionnelles, considérées globalement comme plus avantageux {5 lignes}).

<sup>246</sup>Cf. la première partie, "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre".

<sup>247</sup> Cf. les dispositions des art. L212-8 et s. CT (loi n°87-423 du 19-6-1987).

<sup>248</sup> Pour une comparaison succincte avec d'autres accords conclus dans le TRM : cf. "Social Transport" 14-5-1999 n°87

Ce cadre général rattache beaucoup plus précisément les variations horaires en vigueur dans l'entreprise à la réglementation. Les références à la loi du 13-6-1998, à l'article L212-8-2 CT sont explicites. Un article de l'accord (l'art.20) est d'ailleurs spécifiquement consacré au cadre légal dans lequel s'inscrit la convention<sup>249</sup>.

-2- Concernant, les sédentaires, le principe d'une comptabilisation plus précise des temps de travail est déduite des modalités même de l'annualisation (qui fixe des durées du travail précises) et de la règle selon laquelle *"le dépassement de l'amplitude journalière donnera droit à une récupération pour une durée strictement égale à la durée de dépassement"* (art.3-2). De plus, l'art. 11 institue un contrôle étroit de la durée du travail, en application directe des articles D212-17 à 24 CT. En particulier, l'article D212-21 CT est repris de façon assez étroite, puisqu'il est indiqué que *"lorsque les salariés d'un atelier, d'un service ou d'une équipe ne sont pas occupés selon le même horaire collectif de travail, la durée du travail de chaque salarié concerné sera comptée quotidiennement , validée chaque semaine par le hiérarchique direct et signé par le salarié"*. De même, malgré l'imprévision qui peut en résulter, l'indication (modifiée ultérieurement : cf. infra) que *"pour les services administratifs, les rapports d'activité et la charge de travail pourront être utilisés pour déterminer les horaires travaillés"*, rompt déjà avec la pratique antérieure d'horaires fixés a priori, et ne prenant pas en compte les dépassements qui résultent des variations d'activité.

Un avenant du 30-6-99 stipule finalement que le décompte des heures travaillées se fait *"à partir d'un appareil de pointage et d'un logiciel de gestion des temps"*. En réalité, un tel investissement était prévu depuis un certain temps, sans qu'il ne fasse l'objet d'une disposition conventionnelle. Cet événement, apparemment anodin et simplement "matériel", est en réalité tout à fait symptomatique d'un basculement de la logique antérieurement en vigueur. Explicitement, l'appareil comptabilise et gère les temps de travail. D'une flexibilité du travail permise par l'absence de comptabilisation de sa durée, on passe à une flexibilité "assistée et comptabilisée par ordinateur"<sup>250</sup>.

---

<sup>249</sup> Il n'est cependant pas certain que le maintien d'une durée du travail hebdomadaire supérieure à 35 H. (notamment pour les chauffeurs : 37 H. 30, et certains personnels sédentaires) soit licite. Précisément, il n'est pas sûr que l'on puisse fixer par un accord d'entreprise une durée hebdomadaire forfaitaire qui soit supérieure à la durée légale du travail. Il ne s'agit pas, effectivement, d'une modalité d'aménagement du temps de travail prévue aux art. L212-8 et s. CT. Seule une convention de forfait, c'est-à-dire une disposition insérée au contrat de travail semble pouvoir le faire. La référence à la circulaire n°98-77 du 31-7-1998 relative à l'application aux entreprises de transport routier des dispositions de la loi du 13-7 1998 n'est pas non plus un gage de licéité, même si elle est évidemment un gage de légitimité vis-à-vis de l'administration.

<sup>250</sup> Les caractéristiques de cette pointeuse, les nombreuses difficultés qu'a rencontrées l'entreprise dans sa mise en place, dès 1998, ont été de nombreuses fois discutées devant les instances représentatives du personnel. La question était donc considérée comme importante.



-3- Mais ce changement de logique, et la référence à la loi, sont aussi l'occasion d'exclure les temps de pause que prenait de façon informelle le personnel sédentaire, conformément au nouveau principe d'une comptabilisation précise du temps de travail rémunéré<sup>251</sup>. Ce changement des habitudes doit cependant composer avec la diversité des situations antérieures, ce qui est une constatation d'importance parce qu'elle montre qu'il est difficile à une rationalité normative de s'appliquer sans prendre en compte celle qui préexistait. De la sorte, les salariés qui s'accordaient dans "l'ancien modèle" des pauses informelles, de fait rémunérées, puisque la rémunération ne dépendait pas étroitement du "temps de travail effectif" (c'est-à-dire, en l'espèce, celui jugé productif par l'employeur), perdent cet avantage. Des pauses sont forfaitairement prévues, qui sortent du temps de travail rémunéré.

Par contre, le personnel de quai bénéficiait d'une pause rémunérée, dont la durée était précisément comptabilisée, suite à un engagement unilatéral ancien de la direction. Cet avantage relevait d'une rationalité (celle d'une comptabilisation des temps) différente du modèle traditionnel, n'en permettant pas moins une dissociation entre rémunération et activité productive. Or, la logique dorénavant en œuvre, "tout le temps de travail est rémunéré, mais seulement ce qui est considéré comme du travail effectif", n'arrive pas à remettre en cause cet avantage ancien, mieux préservé parce qu'anciennement officialisé.

Aussi, le personnel de quai est-il le seul à bénéficier de pauses rémunérées, mais non comptabilisées dans le temps de travail effectif (en fonction de l'accord). D'un point de vue théorique, on est en face d'un curieux phénomène d'internormativité, comme si le système nouvellement mis en place ne pouvait "venir à bout" d'une disposition de l'ordre ancien, parce qu'elle ne lui était pas directement opposée. Le nouvel ordre incorpore donc cette disposition allogène<sup>252</sup>.

## 2/ La flexibilité par le maintien de normes informelles

-1- Si l'accord fixe précisément une durée maximale et minimale du travail sur la semaine (la durée maximale pouvant être d'ailleurs dépassée au prix d'une résurgence des règles sur les heures supplémentaires), il reste assez flou sur la manière dont ces heures seront réparties tout au long de l'année, de même que la manière dont il sera précisément décidé de les engager. Globalement, un certain nombre de dispositions réintroduisent de l'imprécision ou des limites au champ de l'accord, permettant une plus grande adaptabilité

---

<sup>251</sup> F. Meyer : "Travail effectif et effectivité du travail : une histoire conflictuelle" D.O. oct. 1999 -p38-.

<sup>252</sup> Ce phénomène paraît similaire à l'un des phénomènes de "relevance" entre "ordres juridiques", décrit par Santi Romano : celui d'un ordre juridique ancien qui disparaît et est absorbé par un nouvel ordre, mais continue d'influencer le contenu de ce dernier ("L'ordre juridique" op. cit. -p132-).

de l'accord aux variations d'activité. Souvent, réapparaissent des règles qui ne semblent constitutives que d'une obligation de moyen et induisent l'existence sous-jacente d'autres règles plus informelles qui viendront réguler la mise en œuvre, au jour le jour, des premières.

Par exemple, des périodes de forte activité comme des périodes de faible activité sont certes définies, mais elle le sont "*approximativement*". Les prises de service semblent devoir toujours s'effectuer de façon très souple, pour les conducteurs : les dispositions de l'accord, sur ce point, sont peu nombreuses et ménagent beaucoup de souplesse à l'exploitation. Les plannings ne seront constitués qu'au dernier moment et ne seront manifestement qu'indicatifs : "*les horaires collectifs pourront être répartis inégalement entre les jours de la semaine ainsi que sur 4, 4,5 et 5 jours en fonction des impératifs de fonctionnement. Exceptionnellement, si l'activité et l'effectif disponible le justifient, le travail pourra être réparti sur 5,5 ou 6 jours sur une semaine (...) Dans la mesure du possible, le repos hebdomadaire est organisé sur deux jours consécutifs...*" (art.9)<sup>253</sup>.

De même, l'accord reste silencieux sur les règles qui président aux modalités de départ en congés-payés (priorités...). Pourtant, la RTT aurait pu être l'occasion de préciser ces règles, l'article L223-7 CT disposant que l'employeur est seul maître des périodes de départs, "*à défaut d'accord collectif de travail*".

-2- Les cadres supérieurs sont exclus de l'accord. Le modèle de non comptabilisation des heures de travail perdure pour eux. Mais surtout, l'accord écarte en grande partie les cadres et les maîtrises "*ayant un horaire forfaitaire*" du modèle de la comptabilisation des temps de travail<sup>254</sup>.

Compte tenu de l'importance de cette catégorie, c'est en réalité une part non négligeable des sédentaires des bureaux qui se trouve concernée par cette limite. Effectivement, l'art. 7 de l'accord vise non seulement les cadres<sup>255</sup>, mais encore les maîtrises. Ces maîtrises à

---

<sup>253</sup>Il est intéressant de constater que lors même des négociations sur la RTT, le maintien de certaines règles informelles, pouvant être remises en causes ou adaptées de façon ponctuelle, est souhaitée ouvertement de la part de la direction. C'est ainsi que la direction ne souhaite pas s'engager, dans un accord formalisé, sur la non répartition du temps de travail des chauffeurs sur six jours (P.V. NAO 1998). Mais derrière le refus d'un tel engagement, il y a comme l'annonce d'une obligation de moyen, tout à fait caractéristique des nombreux "arrangements" informels existant dans l'entreprise. La direction souhaite pouvoir organiser, le cas échéant, la répartition du temps de travail sur six jours, le principe étant que cette répartition doit être l'exception. On se trouve de la sorte en face d'un d'engagement unilatéral de l'employeur, mais d'un engagement "mou", qui ne peut cependant être pensé en dehors du phénomène juridique : il y a détermination d'un principe, d'une règle, dont il sera nécessaire de se rapprocher, et dont la mise en œuvre s'effectue sous le contrôle du groupe.

<sup>254</sup>Sur "l'ancien modèle" de non comptabilisation des temps de travail : cf. sa description en première partie, "Le modèle d'une l'utilisation malléable de la main-d'œuvre".

<sup>255</sup> Deux cadres seraient concernés (P.V. NAO 1999).

horaire forfaitaire sont en particulier formées des "exploitants". Ils forment un groupe d'une vingtaine de personnes au moins, dans l'entreprise (en 1998)<sup>256</sup>.

Concernant ces sédentaires, les règles sont souvent floues. L'art. 3-2 dispose que la *"durée du travail effectif de référence"* est dorénavant de 37 H. 30 min. pour le personnel de conduite et de 35 H. *"pour les autres catégories à l'exception des cadres supérieurs"*. Les pauses sortent de cette durée de référence et sont comptabilisées forfaitairement à 2H. 30 minutes par semaine. De ce point de vue, il y a certes une comptabilisation des temps de travail effectif. Mais l'art.7-2 stipule, concernant les maîtrises et les cadres à horaire forfaitaire, qu'ils *"bénéficieront d'un effort d'organisation"* permettant de réduire la durée du travail à 38 H. hebdomadaire, ce qui semble antinomique avec la règle des 35 H. posée antérieurement en référence. Ces 38 H. apparaissent comme un nouveau forfait (l'ancien forfait était à 42 H.). Il s'agit en réalité d'un forfait "tout horaire", puisque *"les dépassements de l'horaire légal n'entraîneront, compte tenu du niveau de rémunération conventionnelle et des jours de repos annuels supplémentaires, ni paiement d'heures supplémentaires ni majorations pour heures supplémentaires"*. Finalement, nonobstant les congés supplémentaires, ces salariés sont dans une situation proche des cadres supérieurs, exclus de l'application de l'accord.

On retrouve donc le modèle ancien de la non comptabilisation des temps, en contrepartie de jours de repos annuels supplémentaires (un jour ou deux demi jours toutes les quatre semaines, et cinq jours de formation) et d'une nouvelle organisation du travail entraînant de fait leur absence (par roulement) certains jours de semaine.

La survivance de "l'ancien modèle" est parfaitement illustrée par cette mention : *"Pour tenir compte des fluctuations d'horaires dont ils ont toutefois l'initiative"*, les dépassements de l'horaire légal n'entraînent aucun paiement d'heures supplémentaires... : l'activité salariale n'est pas prioritairement délimitée par une durée durant laquelle ces agents de maîtrise seraient au service de l'employeur, mais par une prestation précise à accomplir quotidiennement, qu'ils gèrent en toute liberté, mais qui est directement fonction des aléas d'exploitation.

---

<sup>256</sup> Les employés sont moins nombreux : 13 à 14 personnes, selon les mois. Ces employés bénéficient de façon beaucoup plus nette de la réduction du temps de travail et d'une extension du principe d'une comptabilisation des temps. La catégorie des cadres est peu nombreuse : 3, en janvier 1998, 5 en décembre 1998. sources : Rapport annuel au comité d'entreprise 1998.

## B/ La conduite des relations collectives du travail

-1- La mise en œuvre de la représentation du personnel et syndicale est conçue de façon très souple par les partenaires sociaux<sup>257</sup>.

Les instances représentatives du personnel jouent encore un rôle essentiel en matière de production juridique. C'est dans le cadre de ces institutions que la plupart des règles d'entreprise se forment, sous forme d'engagements unilatéraux de l'employeur. Les décisions prises en réunion de délégation du personnel (DP) ou lors des réunions de comité d'entreprise (CE) apparaissent donc comme un puissant régulateur des relations salariales dans l'entreprise, mais sans jamais être stratégiques<sup>258</sup>.

A l'inverse, les négociations d'entreprise avec les délégués syndicaux ne portent que sur ce qui doit être obligatoirement négocié en vertu de la loi, mais ne s'éloignent pas de ce cadre de rigueur. Qui plus est, mis à part le moment particulier qu'a constitué la négociation sur la réduction du temps de travail, ainsi que l'accord d'avril 1996<sup>259</sup> les accords d'entreprises successifs portent principalement sur les rémunérations, et non pas sur l'aménagement du temps de travail<sup>260</sup>. De façon symptomatique, tous parlent simplement des "NAO" (négociations annuelles obligatoires), comme si la négociation collective ne pouvait sortir de ce cadre obligé. De plus, aucune négociation ne semble avoir été entamée sur le droit d'expression des salariés dans l'entreprise (L461-3 CT), sans que les partenaires sociaux ne ressentent le besoin de mettre ouvertement en avant cette inapplication de la législation.

-2- A la relative apathie de la négociation collective s'oppose donc une vie beaucoup plus intense au sein des instances représentatives du personnel. Mais cette activité se présente en partie comme un succédané à la négociation collective. Elle se caractérise d'ailleurs par le poids des organisations syndicales, qui sont le véritable agent de cette vitalité.

---

<sup>257</sup> Nous avons déjà signalé certaines particularités, quant à l'utilisation des heures de délégation (cf. la première partie, "Une autonomie d'usage dans le travail").

<sup>258</sup> Sur les engagements unilatéraux et les accords atypiques : M. Véricel : "Les substituts consensuels à l'accord collectif D.O. déc. 1997 -p509-.

<sup>259</sup> Cf. la première partie, "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre" ; il faut noter aussi l'existence d'un accord d'intéressement des salariés à l'entreprise.

<sup>260</sup> L'article L132-27 CT dispose qu'une négociation annuelle doit avoir lieu dans l'entreprise sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail. La même disposition incite à la négociation d'autres thèmes (emploi, formation professionnelle).

Le rôle des organisations syndicales modifie sensiblement le mode de fonctionnement normal de ces instances (1). Ces dernières deviennent, avant toute chose, un lieu d'une négociation informelle et de décisions pour l'ensemble des aspects quotidiens de la vie de l'entreprise (2). Les instances représentatives du personnel sont donc le lieu d'ajustements permanents, y compris sur des questions touchant à l'exploitation et à la qualité des prestations. Mais leur rôle apparaît plus limité dès lors que les questions abordées prennent un tour plus stratégique.

#### 1/ Le mode de fonctionnement autonome des instances représentatives du personnel

-1- TRF a opté pour l'instance de représentation unique instituée par la loi du 20-12-1993. Mais le fonctionnement interne de cette institution bicéphale renvoie en réalité aux règles propres des comités d'entreprise et des délégués du personnel (cf. l'art. L431-1-1 CT).

Néanmoins, le mode de fonctionnement des instances représentatives et syndicales dans l'entreprise peut toujours faire l'objet d'un aménagement conventionnel, sauf sur quelques matières où règne un ordre public absolu. Généralement, ces évolutions normatives sont présentées comme étant le fruit des conventions collectives, certainement parce que l'évolution est alors particulièrement visible. Mais comme il en est de très nombreuses règles d'entreprise, les transformations ou les ajouts à la législation se font plutôt, à TRF, au travers de pratiques régulières dont on peut penser qu'elles sont la traduction d'un consensus. En matière de relations collectives du travail, à défaut d'un tel accord (implicite ou explicite), il serait en effet extrêmement facile de revenir à une stricte application de la loi.

Plutôt que des adaptations ponctuelles, on est en face d'un mode de fonctionnement général, qui s'écarte plus ou moins des termes de la loi<sup>261</sup>. La principale caractéristique, quant au fonctionnement des instances représentatives à TRF, est que les sujets abordés sont définis très librement par les organisations syndicales.

-2- En principe, la législation dispose que l'ordre du jour soit défini en commun par le secrétaire du comité d'entreprise, en accord avec le président, c'est-à-dire l'employeur

---

<sup>261</sup> Pour une comparaison avec d'autres observations sur le mode de fonctionnement des instances représentatives du personnel, cf. notamment : P. Bodin : "Les lois sociales dans les P.M.E. : l'influence des réseaux locaux" Trav. et Empl. n°32 1987 -p31- ; M. Cézard, A. Malan, P. Zouary : "Conflits et régulation sociale dans les établissements" Trav. et Empl. n°66 1996 -p19- ; J.F. Amadiéu, N. Mercier : "La délégation unique du personnel, une chance pour notre système de représentation?" Trav. et Empl. n°73 1997 -p87-.

(L434-3 CT)<sup>262</sup>. Concernant, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, l'article L236-8 CT renvoie à l'article L434-3 CT. Les délégués du personnel, quant à eux, doivent remettre à l'employeur une note écrite exposant l'objet des demandes (L424-5 CT).

Cependant, en général, chaque organisation syndicale représentative présente sa propre liste de demandes : ainsi pour les réunions du comité d'entreprise (ex : "ordre du jour C.G.T."). Puis, un ordre du jour regroupant les demandes de chacun est produit. Il n'y a donc pas réellement un ordre du jour décidé en commun par le secrétaire et la direction. D'ailleurs, des "questions de la direction" peuvent ponctuellement s'y ajouter, ainsi que des questions diverses, qui ne sont pas définies au préalable<sup>263</sup>. Concernant les réunions de délégués du personnel, chaque organisation syndicale produit son ordre du jour. On se trouve ici plus en phase avec les dispositions législatives. Mais ce qui prédomine, c'est évidemment l'ascendance syndicale sur le contenu et la manière d'aborder les thèmes discutés en réunion<sup>264</sup>.

-3- Comme il en est de tous les comités d'entreprise établis dans des entreprises de moins de 300 salariés, les délégués syndicaux sont, de droit, représentant syndical dans cette instance représentative (L412-17 CT). Mais ce qui est caractéristique, à TRF, c'est la prédominance qu'acquière leur fonction (L433-1 CT). En droit, comme l'indique l'intitulé de la fonction, ce salarié est le représentant du syndicat au comité d'entreprise. La loi reste muette sur son droit d'intervention lors des réunions, mais la jurisprudence décide qu'il peut intervenir librement, de sa propre initiative<sup>265</sup>. Il est aussi un membre à part entière du comité. Il y a donc une réelle ambiguïté dans la nature de leur fonction : agissent-ils comme un délégué syndical au comité d'entreprise, ou doivent-ils être avant tout tenus par la mission spécialisée du comité d'entreprise?

Quoi qu'il en soit, on notera qu'ils ont une place à part, qui les positionne avant tout comme des représentants syndicaux et non comme les représentants des salariés de

---

<sup>262</sup> Par opposition, un ordre du jour contient précisément ce que les membres élus du comité souhaitent aborder lorsque une réunion spéciale a été convoquée à la demande de la majorité des membres du comité (même art. L434-3 CT).

<sup>263</sup> Parfois, il semble qu'un "ordre du jour" syndical ne soit pas versé à l'occasion de telle ou telle réunion (par exemple, durant l'année 1998). Dans ce cas, ne subsiste que l'ordre du jour d'un autre syndicat, sans que l'absence d'une des listes de demandes n'entraîne une quelconque perturbation dans le fonctionnement de la réunion.

<sup>264</sup> De cette manière, lorsque la direction répond aux questions des délégués du personnel, il est indiqué : "réponses aux questions posées par les délégués du personnel", mais quant aux questions elles-mêmes : "Questions posées par la C.G.T"....

<sup>265</sup> Crim. 12-3-1970 Bull. crim. -233-.

l'entreprise : ils n'ont qu'une voie consultative lors des délibérations (L433-1 CT) et ils ne peuvent cumuler la fonction de représentant syndical avec celle de représentant élu<sup>266</sup>.

Pourtant, les deux représentants syndicaux au comité d'entreprise ont, à TRF, un rôle différent. Dans les procès verbaux de réunions, ils ne sont d'ailleurs pas présentés comme étant les "représentants syndicaux au comité d'entreprise". Ils sont parfois présentés comme les délégués syndicaux. Très souvent, leur présence ou leur absence est mentionnée, au même titre que les autres délégués élus, sans qu'il ne soit fait la moindre distinction entre leur fonction et celle des autres membres<sup>267</sup>.

-4- Mais surtout, le fonctionnement normal du comité d'entreprise permet de s'abstraire de ce type de considérations sur la nature de leur fonction. Dans la réalité, par exemple, les discussions sont assez informelles. Sur les questions posées, l'employeur donne immédiatement sa position et les membres du comité la leur. Les représentants au comité fournissent souvent au préalable quelques explications par rapport à la demande qui est posée. Des remarques sont faites de par et autres. Dans le cadre de ces discussions, les représentants syndicaux prennent une très grande part<sup>268</sup>. Ces discussions sont l'occasion, pour l'employeur de fournir des explications et de s'engager, le cas échéant, sur telle ou telle modification matérielle ou des règles en vigueur (cf. infra).

Il n'y a donc généralement pas, en tant que tels, d'avis à rendre par un vote (L434-3 CT) ni d'ailleurs de réponses à fournir de la part de l'employeur, lors de la réunion suivante, aux questions posées par les représentants du personnel (L434-4 CT). Les réunions au comité d'entreprise ne sont pas prioritairement un lieu de "consultation" des représentants du personnel sur les décisions que va devoir prendre l'employeur<sup>269</sup>. Elles sont surtout l'occasion d'un forum<sup>270</sup>.

---

<sup>266</sup> Soc. 26-5-1977 Bull. civ. V -285-.

<sup>267</sup> Exemple , parmi d'autres : P.V. CE 9-6-1999. De façon caractéristique, la délégation syndicale, lors des négociations annuelles obligatoires, est constituée des délégués syndicaux, qu'accompagnent des représentants du personnel élus. L'unité entre ces différentes instances de représentation et de négociation en est évidemment renforcée.

<sup>268</sup> Bien que les procès verbaux ne retracent pas précisément les concours de chacun des représentants du personnel, il semble que les représentants syndicaux y participent très activement, car leurs interventions personnelles apparaissent très souvent, relativement à celles des autres représentants élus. Le suivi d'une réunion de représentants du personnel confirme cette impression.

<sup>269</sup> De façon symptomatique, cette question ne réapparaît, très ponctuellement, que si l'employeur n'a pas *aupréalable* consulté le comité sur une question cruciale (perte d'un important client, entraînant une baisse notable du nombre d'intérimaires et une réorganisation de l'exploitation, transformation de la forme sociétaire de l'entreprise, qui devient une Société par Action Simplifiée).

<sup>270</sup> "Lieu où se discute les affaires publiques" (dict. Le Robert).

Les thèmes de discussion sont donc très variés et ne connaissent pas une spécialisation marquée, en fonction de la nature de l'instance représentative. Tout au plus, peut-on dire que les questions posées en délégation du personnel prennent un tour plus individuel que celles posées devant le comité d'entreprise. Cette constatation doit être très nuancée car elle souffre de multiples exceptions. Les sujets de nature économique dominent nettement. Souvent, dans l'ordre du jour comme dans les procès verbaux du comité d'entreprise, le thème des fonctions sociales n'apparaît pas. Quand celui-ci est traité, il apparaît en dernière position, nonobstant l'existence de "questions diverses". Mais les questions économiques semblent dominées par les préoccupations de la vie quotidienne de travail : le thème des conditions de travail et, secondairement, celui de l'hygiène et de la sécurité sont très présents<sup>271</sup>. Sont encore courantes les questions voisines, touchant aux difficultés d'exploitation<sup>272</sup>.

Prenons, à titre d'exemple, les questions traitées lors de deux séances du comité d'entreprise. En août 1997, apparaissent successivement : une demande relative à l'immatriculation des semi-remorques (conditions de travail), des demandes relatives à la mise en place d'un aérateur, de barres de calage et concernant l'état de transpalettes (conditions de travail), une demande relative à la qualification demandée à un travailleur devant remplacer un salarié partant en congé de fin d'activité, une question relative à des travaux devant être fait dans le local du comité. Enfin, en questions diverses, l'organisation d'un pot de départ en retraite (ici, plutôt une question liée aux fonctions sociales).

En juin 1998, les thèmes qui apparaissent sont : une présentation de la situation économique de l'entreprise, durant le mois de mai 1998, la situation en matière de contrats à durée déterminée et en matière de contrats intérimaires, une question sur la suppression de frais de déplacement, une question portant sur de possibles manipulations lors de la lecture des disques de chronotachygraphes, une question relative à la situation financière d'entreprises sous-traitant certaines prestations, une question concernant le plan de transport de l'entreprise et une autre sur l'installation d'une pointeuse ; plusieurs "questions diverses" : sur la "coupe du monde" de football, sur la situation individuelle d'un chauffeur ayant continué à toucher la même rémunération alors qu'il passait d'une classification professionnelle à une autre (question portant donc sur la situation individuelle d'un salarié et de la compétence des DP).

---

<sup>271</sup> Il faut noter que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail apparaît comme marginalisé, parce que de nombreux thèmes qui seraient de sa compétence sont en réalité traités en réunion mensuelle de délégué du personnel ou de comité d'entreprise, alors que le C.H.S.C.T. ne se réunit que tous les deux mois.

<sup>272</sup> Les représentants du personnel se font alors souvent l'écho de propositions de salariés, tendant tout à la fois à l'amélioration de la qualité de l'exploitation et à une amélioration des conditions de travail (ex. : amélioration de la signalétique, procédures de chargement...).



-5- Il faut d'ailleurs s'interroger sur le rôle exact de l'information économique et financière fournie à la représentation du personnel. En principe, pour le comité d'entreprise, outre les informations à fournir après chaque élection (L432-4 al.1 CT), l'information économique du comité d'une entreprise de moins de 300 salariés se fait par l'entremise du rapport annuel simplifié institué par la loi quinquennale sur l'emploi du 20-12-1993 (L434-2 CT)<sup>273</sup>. Le comité d'entreprise doit encore recevoir toute information comptable<sup>274</sup>. Enfin, toute consultation doit être précédée d'une information.

Mais la pratique est, semble-t-il, assez différente. De la sorte, le rapport annuel est très succinct, quand on le compare aux "données chiffrées" et aux "données explicatives" qu'imposent les dispositions réglementaires de l'art. R432-19 CT<sup>275</sup>. Les données comptables, bien que pouvant être confidentielles, ne semblent pas être discutées avec précision devant le comité d'entreprise (bien qu'il y ait eu des expertises comptables faites à la demande du comité). Enfin, nous avons vu qu'il n'existe pas précisément de procédure de consultation devant le comité d'entreprise, alors que les procédures de consultation concernent tout spécialement le domaine économique. Mais dans le même temps, l'employeur n'hésite pas à fournir des informations très diverses sur le fonctionnement de l'entreprise, qui ne sont ni dans la forme des rapports légaux, ni nécessairement celles qu'exigent la législation. Il existe plutôt un suivi régulier de certains thèmes jugés "critiques" par les représentants du personnel ou la direction, à partir de variables présentées mois après mois.

Des informations précises (en valeur absolue, en pourcentages...) sont ainsi fournies régulièrement sur la répartition des heures travaillées des chauffeurs, sur le volume des heures de travail effectué en contrat à durée déterminée et en intérim, sur le volume de la sous-traitance, sur le coût engendré par les litiges commerciaux, sur la situation financière et économique globale de l'entreprise, lors des derniers mois (chiffre d'affaires, principaux postes de dépenses {carburants, pièces détachées, emballages, eau, électricité, péages, entretiens et réparations, télécommunications...})

Ces informations routinières sont commentées généralement de façon rapide. Les instances de représentation du personnel se présentent donc comme jouant le rôle d'une "veille sociale" et permettent d'intégrer les salariés aux problèmes courants d'exploitation de l'entreprise. Mais il est patent que ces informations n'ont pas en elles-mêmes une grande importance, quant à l'évolution des choix de gestion de l'entreprise. Par contre, elles peuvent permettre le cas échéant de constater une dérive, dont l'employeur va devoir

---

<sup>273</sup> Ce rapport se substitue à un grand nombre de rapports annuels, trimestriels ou semestriels, visés à l'art. 432-4-2 CT.

<sup>274</sup> Cf. de nouveau, pour le détail de ces communications, l'art. L432-4 CT.

<sup>275</sup> Nous n'avons pu avoir connaissance que du rapport de 1998. Le secrétariat du comité n'était pas en mesure de nous présenter les rapports d'autres années. A l'inverse, et alors qu'aucune obligation juridique n'existe en la matière, une plaquette de présentation du groupe (dénommée "rapport annuel") était régulièrement versée au comité ces dernières années.

rendre compte. Ces dérives sont d'ailleurs souvent d'emblée soulignées par l'employeur. Il s'agit donc plutôt d'associer les salariés à la régulation quotidienne de l'entreprise, non aux choix stratégiques de gestion, qui sont d'ailleurs décidés au niveau du groupe.

## 2/ Les instances représentatives du personnel, lieu de multiples ajustements normatifs

-1- De multiples décisions sont prises en réunion de délégation du personnel, de comité d'entreprise ou de C.H.S.C.T. Il est d'abord nécessaire de souligner l'importance quantitative de ces décisions, ainsi que leur caractère, le plus souvent, très limité et technique.

Les réunions des instances représentatives du personnel sont en réalité le lieu d'un débat largement revendicatif. Le débat s'appuie principalement sur des demandes d'éclaircissement ou de transformation des conditions de travail. Aussi, les discussions aboutissent très souvent à de multiples prises de décisions. Il s'agit avant tout d'aspects quotidiens de la vie de l'entreprise, dont le caractère purement matériel est parfois très marqué.

Par exemple, l'employeur s'engage à effectuer des réparations sur les téléphones de cabine, dont le système de "mains libres" est tombé en panne (P.V. C.E. 1997) ; l'employeur promet d'intervenir auprès d'autres "agences" afin que les semis remorques convoyées lors des échanges soient dans "*un état de propreté acceptable*" (P.V. D.P. 1998) ; il s'engage à réparer l'éclairage de nuit placé près de la pompe à gas-oil (P.V. D.P. 1998)...

De plus, dans le cadre des débats existants, l'employeur est amené à fournir de nombreuses informations ponctuelles. Certaines sont purement descriptives, comme d'indiquer le chiffre d'affaires réalisé sur tel ou tel transport saisonnier. Mais d'autres informations peuvent consister à détailler des moyens à prévoir (par exemple, quels seront les moyens en main-d'œuvre, afin d'assurer les pointes de trafic durant la période d'été). Une telle information fournie par l'employeur peut avoir un aspect normatif. En effet, ce dernier se trouve en réalité tenu par l'information qu'il fournit. Les représentants du personnel peuvent d'une part utiliser l'instance représentative elle-même pour souligner l'existence d'un engagement non tenu. De plus, la trace d'un tel engagement pourrait être utilisée soit vis-à-vis de l'administration (l'inspection du travail) ou lors d'un procès.

Ainsi, un représentant du personnel critique la direction de ne pas tenir ses engagements, concernant la remise de médailles du travail (P.V. CE 1997). De même, le comité d'entreprise fait un "avertissement" à la direction, qui n'aurait pas respecté un engagement concernant les dates de prises de congés payés (P.V. CE 1998).

Parmi les très nombreux engagements pris par la direction, certains ont un objet non pas matériel mais normatif : de nouvelles règles d'entreprise sont fixées. Ces engagements entraînent de nouvelles obligations permanentes ou générales pour l'employeur.

De la sorte, l'employeur fait savoir qu'une prime va être versée au personnel, compte tenu des résultats de l'entreprise (P.V. CE 1997). Cette prime avait été demandée lors des négociations annuelles obligatoires, mais la décision de son versement est présentée en réunion de comité d'entreprise.

Ces règles ont parfois un caractère très souple, que facilite la nature informelle des discussions. Ces engagements se présentent donc plutôt comme une obligation de moyen ne comportant que la promesse d'être prudent et diligent, compte tenu des contraintes d'exploitation, notamment.

De la sorte, les représentants du personnel font remarquer que des chauffeurs sont informés très tardivement des jours de récupération qu'ils doivent prendre, et demandent à ce qu'ils soient avertis plus rapidement. La réponse de la direction est tout en nuances : *"Aucune règle n'existe à ce jour et il n'y a pas d'obligation légale". Mais l'on demandera "aux responsables chargés des plannings d'être en mesure d'informer avant la fin de la semaine précédant celle de l'obtention du repos récupérateur (...) Comme toute règle, elle comportera des exceptions (...) Nous serons amenés à prévenir parfois tardivement de la prise d'un repos, voire de rappeler une personne qui était en repos" (...) "En contrepartie, il arrive aussi que certains salariés... réclament et obtiennent de façon instantanée (...) les jours souhaités. Dans notre entreprise, c'est le temps de travail qui doit être organisé et non le temps de repos".* (P.V. DP 1998).

Il faut encore souligner l'existence de règles à l'encontre des salariés, annoncées lors des réunions avec les représentants du personnel. Il y a là une manifestation du pouvoir de direction de l'employeur. Il ne s'agit cependant pas de la simple expression d'un pouvoir discrétionnaire, de nature ajuridique. Dès lors qu'une nouvelle sujétion est posée, sa délimitation en fixe aussi les limites. Il est ainsi toujours possible à un salarié de revendiquer l'absence d'une obligation, parce que celle-ci n'a pas été consignée ou qu'elle ne concerne pas la situation dans laquelle il se trouve. Son annonce devant les représentants du personnel a d'ailleurs bien pour fonction de l'officialiser<sup>276</sup>.

---

<sup>276</sup> En fonction des prédicats que nous nous sommes donnés (cf. l'introduction générale), les règles que pose de façon unilatérale l'employeur sont une manifestation particulière du phénomène juridique. Il en est évidemment de même des "normes techniques", des règles issues des procédures de normalisation, certification... bref, tout ce que l'on range dans le domaine de "l'infra-droit".

Sur ces questions, cf. A. Supiot : "Déréglementation des relations du travail et autorégulation de l'entreprise" D.S. 1989 -p195- ; "La réglementation patronale de l'entreprise" D.S. 1992 -p217.- ; F. Meyer : "L'impact de la normalisation, de la certification et des politiques qualité sur le rapport salarial" D.O. juil. 1998 -p304- ; cf. également : F. Giger : "Développement de la certification d'assurance qualité dans le secteur du transport" note d'information DTT mars/avril 1993 -p41-.

-2- En réalité, la simple consignation, puis la publication des procès verbaux des réunions du comité d'entreprise, du C.H.S.C.T., des réponses apportées par l'employeur aux questions des délégués du personnel sont un puissant instrument de production normative<sup>277</sup>. Il suffit de constater que la consignation des divers débats suit des procédures assez précises, dont l'une des fonctions est de fixer au mieux les décisions prises<sup>278</sup>.

Par exemple, les réunions du comité d'entreprise sont enregistrées sur bandes magnétiques et il arrive parfois que des conflits naissent autour de la retranscription des débats (enregistrement inaudible, P.V. CE 1997). De même, de façon tout à fait symptomatique, dès lors qu'un conflit ouvert éclate en réunion, la retranscription écrite prend un caractère littéral, alors que cette retranscription écrite vise autrement à traduire le plus (fidèlement possible le *contenu*, sans s'attacher à la lettre des propos<sup>279</sup>.

Concernant les réunions de délégués du personnel, le procès verbal est la réponse écrite de l'employeur aux questions des représentants du personnel. Là encore, le caractère normatif de la réponse est tout à fait visible. On nous indique, par exemple, que ces réponses sont particulièrement lues des salariés, parce qu'elle émane *directement* de l'employeur. Dans le même temps, les représentants du personnel soulignent parfois l'existence de décalages entre ce qui est dit en réunion et ce qui est écrit par la direction, en réponse aux questions des délégués (ex. : P.V. DP 1998). Certains soulignent encore, le caractère succinct et superficiel de ces réponses (entretien).

---

<sup>277</sup> Par contraste, les débats lors d'une négociation annuelle obligatoire font l'objet d'un encadrement législatif qui vise à exclure tout caractère normatif aux discussions en cours. En cas d'échec des négociations annuelles obligatoires, un procès verbal doit être établi, dans lequel l'employeur peut être amené à indiquer les engagements qu'il prend à titre unilatéral, tandis qu'est rappelée la position syndicale. Par ailleurs, il est interdit à l'employeur de disposer par voie unilatérale sur les questions qui font l'objet des négociations (L132-29 CT). Sur cette question, cf. : J. Savatier : "L'interdiction des décisions unilatérales de l'employeur au cours de la négociation annuelle d'entreprise" D.S. 1995 -p43-.

Concernant les négociations annuelles obligatoires à TRF, la pratique est d'afficher séparément la version patronale de la version syndicale des débats, comme si, par avance, le caractère normatif du seul procès verbal de carence se trouvait en réalité mis en œuvre.

<sup>278</sup> Mais les procès verbaux des réunions et leur affichage ont manifestement une autre fonction, qui est évidemment celle d'affirmer clairement la position des différentes organisations syndicales, ainsi que celle de la direction, auprès des salariés. De la sorte, les deux organisations syndicales expriment parfois très fortement leur opposition mutuelle ou celle qu'elles ont envers une position patronale.

<sup>279</sup> Il existe de nombreux exemples : P.V. CE 1998 : sur la suppression de frais de route, sur l'installation d'une pointeuse, sur le paiement d'heures de grèves...

-3- L'ensemble de ces décisions sont bien des engagements unilatéraux, d'un point de vue formel, ne serait-ce que parce que la jurisprudence et la doctrine considèrent que les normes collectives atypiques doivent être globalement comprises de cette façon<sup>280</sup>.

Mais on soulignera qu'elles sont de nature tout à fait consensuelles. De nombreuses décisions sont prises sur demande des représentants du personnel, ou après une ferme discussion entre les représentants du personnel et la direction. Ces décisions sont arrêtées dans la foulée, lors de la même réunion. Nous sommes donc, du fait des négociations informelles qui les précèdent, assez proches d'une suite d'accords atypiques et non d'une suite de décisions unilatérales.

Il est cependant exact que, dans le même temps, les représentants du personnel n'entérinent jamais les décisions de l'employeur : on se met certes d'accord, mais la décision elle-même appartient uniquement à l'employeur. L'unilatéralisme se marie en définitive très bien avec la forme très approchée du contrat que serait le consensus, de même que les conventions ne sont bien souvent que la forme déguisée de décisions imposées, comme dans les contrats d'adhésion réunissant des parties en situations inégalitaires.

Peut-on dire, alors, qu'il n'y a que des accords moraux? Il y aurait accord, parce qu'il y aurait la rencontre de deux volontés<sup>281</sup>. Mais il n'y aurait pas de contrat, au sens juridique du terme, car il n'y aurait aucune intention de se lier mutuellement, de telle sorte que l'accord ne puisse être révoqué "*que de leur consentement mutuel*" (art.1134 CC). Il est exact qu'une véritable convention lie fortement les uns et les autres (d'un point de vue tant psychologique que juridique) tandis qu'une décision unilatérale engage autrement moins. Celui qui se lie peut se délier unilatéralement et les bénéficiaires de l'engagement obtiennent sans se lier (i.e. sans "cautionner")<sup>282</sup>. L'employeur préserve ainsi son

---

<sup>280</sup> M. Véricel : "Sur le pouvoir normateur de l'employeur D.S. 1991 -p120- ; A. Supiot : "La réglementation patronale de l'entreprise D.S. 1992 -p215- ; G. Borenfreund : "l'articulation du contrat de travail et des normes collectives" D.O. déc. 1997 -p514-.

<sup>281</sup> Les partenaires sociaux, eux-mêmes, utilisent le terme : "*Suite à un accord d'environ cinq ans, il est prévu de remplacer les duvets des chauffeurs "grandes lignes" dans les mêmes délais...*" (P.V. DP 1998).

<sup>282</sup> Du point de vue de la pratique juridique, il est d'ailleurs exact que l'on ne retrouve pas une offre précise ("pollicitation") acceptée clairement par l'autre. Certes, la façon très informelle dont le contrat se forme en droit français (principe du consensualisme, notamment) pourrait laisser croire qu'une convention naît spontanément des tractations en réunion de représentants du personnel. Mais, en réalité, les représentants du personnel proposent, l'employeur dispose. Si les représentants prennent finalement connaissance de la décision de la direction, ils ne s'engagent pas envers celle-ci : ils ne *promettent* rien, ne serait-ce que d'accepter "l'acquis" ainsi obtenu.

Cette absence, in fine, de contractualisation s'explique, peut-être, par le réel pouvoir de direction du chef d'entreprise (le droit positif ne fait ici que renforcer une réalité) qui rend difficile tout engagement par le seul effet d'une libre volonté, c'est-à-dire d'une volonté qui s'exprimerait de façon informelle. Par contre, une expression beaucoup plus formelle et procédurière peut effectivement caractériser un véritable engagement, malgré l'existence d'un pouvoir hiérarchique, dès lors que ces formes et ces procédures visent justement à protéger la partie faible dans sa liberté de conclure un accord. Dans le cas contraire, toute affirmation solennelle d'un engagement de la partie faible semble d'ailleurs se transformer en une acceptation du pouvoir de l'autre, en un acte qui rappelle fortement les "signes d'allégeance" (Sur le

pouvoir de direction et les représentants du personnel, une fonction de contre-pouvoir. Mais c'est bien grâce à la liberté gardée par chacun que l'on s'accorde<sup>283</sup>.

Finalement, l'engagement ne va perdurer que parce qu'il n'est pas remis en cause et qu'il va être spontanément respecté. L'engagement unilatéral se transforme, à la longue, en un usage dont on perd d'ailleurs souvent toute trace de la création. De nombreux "acquis" n'existent qu'ainsi. La règle va se trouver objectivée dans un document d'entreprise qui ne retrace que l'avantage, sans en indiquer la source. Les salariés sauront le contenu de la règle, sans pouvoir dire précisément quand elle est apparue. L'usage a donc pour origine un processus institutionnalisé et non pas, comme on le pense plus souvent, une simple habitude<sup>284</sup>.

\* \*

\*

-1- Par ce jeu informel de la négociation, le comité d'entreprise n'est plus simplement un espace d'information et de consultation, tandis que les délégués du personnel ne se cantonnent pas seulement dans un rôle de réclamation par rapport aux règles applicables dans l'entreprise. Cependant, cette fonction d'ajustement normatif concerne principalement l'organisation du travail et ne permet en rien une participation à la gestion de l'entreprise<sup>285</sup>.

Mais l'étroite intégration de l'entreprise dans le groupe explique en partie le recentrage de la fonction économique du comité d'entreprise. Les choix de gestion, la stratégie de l'entreprise sont commandées de l'extérieur, au niveau du groupe. On peut donc penser que la législation sur les comités d'entreprise ne rend pas compte de la profonde unité fonctionnelle de certains groupes industriels. La législation française tend d'ailleurs à

---

caractère superficiel de la protection exercée par le seul contrat de travail : P. Moussy : "Un pas en avant, deux pas en arrière : sur l'effet boomerang du renouveau du contrat de travail" D.O. janv. 1999 -p4-).

<sup>283</sup> Par exemple, l'employeur décide de remettre en cause un "acquis" concernant les frais de route, mais le fait sans consulter les représentants du personnel. Ceux-là s'insurgent. La direction accepte donc de reprendre la procédure de consultation. Ces frais de route seront payés rétroactivement, mais la direction annonce officiellement qu'ils sont supprimés à compter de cette réunion de délégation du personnel (P.V. DP 1998).

<sup>284</sup> cf. aussi, supra, "L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre" (note de bas de page). Sur les usages en droit du travail : M. Micquel : "L'usage en droit du travail" th. univ. de Toulouse 1974 ; C. Morel : "Le droit coutumier social dans l'entreprise" D.S. juil. 1979 -p279-.

<sup>285</sup> L431-4 CT : "Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés (...) dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail...".

donner un cadre juridique similaire aux comités d'établissement et d'entreprise<sup>286</sup>, parce que l'établissement est conçu comme une partie, à part entière, de l'entreprise juridique. Mais elle ne conçoit pas vraiment que cette dernière puisse n'être qu'un élément d'une *organisation* plus vaste.

Certes, la législation sur les comités de groupe permet que soit prise en compte la dimension financière des grandes entités économiques, qui est aujourd'hui essentielle. Mais, par delà cette dimension, se pose évidemment la question de la présence d'une unité économique et sociale. L'existence d'un contentieux judiciaire au niveau du groupe, ayant conclu en l'absence d'une telle unité économique et sociale, montre en tout cas l'actualité de la controverse.

Il faut cependant rappeler que l'unité économique et sociale est une notion toute relative, qui se mesure à l'aune des fonctions représentatives du personnel et syndicales. Or l'autonomie dont dispose chaque filiale dans la gestion quotidienne de son activité peut tout à fait faire écran à l'unité de gestion qui se développe au niveau du groupe. Par exemple, TRF possède bien ses propres règles d'entreprise, négociées ou décidées localement, et qui diffèrent de celles d'autres "agences". Mais, dans le même temps, il est un fait que chaque agence du groupe se partage une partie du territoire, que des "dossiers clients" basculent d'une agence à l'autre, par accord, et en fonction de ce partage...etc.

De même, la liberté de gestion de chaque entreprise est contrebalancée par la "tutelle" qu'exerce le groupe. Il existe des clients "nationaux" dont TRF ne tire pas un grand bénéfice... Et si beaucoup de décisions mineures sont prises en toute autonomie lors des réunions du comité d'entreprise, la négociation annuelle obligatoire sur les salaires est traditionnellement menée en présence d'un membre de la direction régionale.

-2- Les grandes entreprises, au sens économique du terme, forment aujourd'hui de vastes ensembles autonomes qui ont un impact important sur le droit applicable aux personnes qui y travaillent. Mais le droit ne s'y présente pas de façon ordonnée. Il est plutôt un composé de différentes influences.

Le droit émanant des pouvoirs publics y est évidemment présent (droit étatique, supra-étatique...). Mais il fait généralement l'objet d'une mise en œuvre orientée qui en modifie la substance. L'expertise juridique propre aux services centraux de l'entreprise joue ici un rôle fondamental. Chaque établissement, chaque filiale, est certes capable de susciter une expertise extérieure (par exemple, en fonction d'un réseau local de relations). Cependant, par le biais "d'accords nationaux" avec d'autres entreprises, ou d'un mécanisme de référencement décidé au niveau du "siège social", le groupe peut contrôler l'accès à cette expertise extérieure et faciliter, sinon imposer, une politique commune (ainsi pour le

---

<sup>286</sup> Cf. l'art. L435-2 CT.

recours au travail intérimaire). Le droit hétéronome fait donc l'objet d'une réinterprétation en fonction d'objectifs et de principes autonomes, qui l'associe à la production normative de l'entreprise.

Cette production normative interne à l'entreprise est particulièrement importante. Nous ne l'avons ici abordée que sous un aspect particulier, comme outil d'adaptation d'une filiale aux caractéristiques de son environnement professionnel (procédures rationalisées du traitement des litiges commerciaux, gestion des réclamations en matière de conditions de travail...). Mais cette production normative est autrement plus dense et de nombreux phénomènes coexistent dont il serait intéressant d'analyser la dimension juridique, sous l'angle de la sociologie du droit : règles fixant le partage des responsabilités entre "agences" du groupe, lors des litiges commerciaux ; accords informels d'exploitation entre agences ; "notes de service" adressée de la maison-mère à ses filiales ou d'une agence à un tractionnaire ; existence de référendums, de livrets d'accueil ; "contractualisation" des rapports hiérarchiques (par le paraphe de documents imposant unilatéralement des sujétions) ; recours systématique à une trace écrite de l'activité de chacun...



## *Conclusion générale*

En fonction des quelques jalons posés en introduction par cette étude<sup>287</sup>, quels sont, en définitive, les principaux apports, du point de vue de la pratique du droit dans une entreprise de transport routier?

1) Le droit positif, concernant les rapports commerciaux entre l'entreprise et ses clients (formation des contrats, responsabilité contractuelle du transporteur), est notablement infléchi par les pratiques juridiques en usage dans le secteur du transport routier de marchandises sous température dirigée. Ces pratiques sont incontestablement, d'un point de vue sociologique, des "faits normatifs". Il existe tout un ensemble de pratiques qui, par leur régularité, se rapprochent des usages, sinon de coutumes. Cet infléchissement, au profit de règles informelles, semble avoir pour raison d'être le besoin de maintenir des relations commerciales durables, tout en leur assurant une souplesse maximale. Les contrats de transport, qui coïncide avec une simple prise de commande à concrétiser sans délais, se trouvent en effet encadrés par des relations commerciales faites d'engagements et d'informations réciproques sans lesquels ils ne pourraient se réaliser. Ces relations assurent de façon très souple la pérennité des relations commerciales, relations dans lesquelles le destinataire joue un rôle primordial. De même, le traitement amiable et "routinier" des multiples litiges permet de sauvegarder la continuité des relations commerciales, mais au prix d'une mise à l'écart d'une recherche des responsabilités de chacun, en fonction des principes du droit contractuel français.

2) Ce schéma semble avoir longtemps influencé les relations du travail dans l'entreprise. Afin d'assurer la plus grande flexibilité possible de la main-d'œuvre, et répondre ainsi instantanément aux demandes quotidiennes de la clientèle, la solution globale a été de ne pas comptabiliser précisément la durée du travail, tant pour les conducteurs que pour un certain nombre de sédentaires. La règle dominante, mais là encore informelle, était que la rémunération du salarié était la contrepartie d'une fonction à assurer dans l'entreprise, et non du temps passé à travailler. Cependant, sous la pression de divers facteurs, ce modèle a été remis en cause à compter d'un conflit social, fin 1988. Une nouvelle logique a imprégné progressivement les relations du travail, fondée sur

---

<sup>287</sup> Observer prioritairement l'activité "transport" de l'entreprise, dans ses aspects commerciaux et sociaux ; vérifier l'existence de liens ou d'influences entre la mise en œuvre du droit commercial des transports et du droit du travail dans l'entreprise ; considérer le phénomène juridique comme une pratique sociale créatrice de normes, au travers de l'interprétation ou de la production de règles juridiques.

l'effective comptabilisation des temps de travail. Cette évolution n'a pas été immédiatement formalisée sous forme d'accords d'entreprise, mais par une transformation progressive des règles d'organisation fixant notamment la gestion du personnel roulant.

3) Cette évolution propre aux relations du travail montre que l'entreprise a su trouver les moyens de se rapprocher nettement du cadre légal, en matière de durée du travail. Cela ne signifie pas pour autant que l'entreprise n'a développé qu'une attitude legaliste. L'entreprise, plutôt que d'ignorer le cadre légal, s'est en réalité saisie de la législation afin d'en utiliser toutes les ressources. La législation, dans sa mise en œuvre, est donc fortement instrumentalisée. L'entreprise a d'abord compensé ces nouvelles contraintes salariales en mobilisant toutes les possibilités qui lui étaient offertes d'assurer son activité par l'utilisation d'une main-d'œuvre extérieure. Pour cela, elle a développé, et la sous-traitance, et le recours au travail intérimaire. Mais surtout, par le biais d'expertises juridiques externes, elle s'est appuyée sur la législation pour en faire une interprétation conforme à ses besoins et pour légitimer la production de règles internes à l'entreprise.

4) Ces règles internes à l'entreprise (par exemple, des accords d'entreprise), comme certains rapports commerciaux (par exemple, les contrats conclus avec les tractionnaires) se présentent donc sous la forme de normes écrites, formalisées. Ces règles permettent, dans une certaine mesure, de répondre au besoin d'adaptabilité de l'entreprise (par exemple, l'annualisation du temps de travail, dans le cadre de la Réduction du Temps de Travail). Cependant, le même besoin d'adaptation, conduit à en limiter la portée. Il apparaît que ces dispositions ne déterminent pas toute la réalité normative. Elles ne fixent, par exemple, qu'une partie des règles applicables aux tractionnaires, puisque la pratique contractuelle fait apparaître d'autres sujétions normatives (application des obligations inhérentes au contrat de transport à une convention de location de véhicule avec chauffeur). Ces dispositions maintiennent parfois des règles souples, que finalise la pratique (par exemple, en matière de comptabilisation et d'aménagement du temps de travail). La présence de règles informelles persiste donc, mais de façon différentes qu'elles ne le sont quand elle résultent de simples usages. Au lieu d'être la simple traduction instantanée d'une pratique régulière, ces règles informelles sont réintroduites volontairement dans le cadre d'une mobilisation rationnelle de la ressource juridique.

## Bibliographie

- Artous A., P. Salini : "Comprendre l'industrialisation du transport routier" éd. Liaisons Paris 1999
- Acquain V., Cezard M., Charraud A., Vinck L. : "Vingt ans d'évolution des conditions de travail" Trav. et Empl. n°61 -1994
- Amadiou J.F., Mercier N. : "La délégation unique du personnel, une chance pour notre système de représentation?" Trav. et Empl. n°73 1997
- Artous A. : "Stratégie des opérateurs du transport et de la logistique du froid" oct. 1998 S.E.S. Minist. de l'équip. et des transp.
- Atias C. : "Restaurer le droit du contrat" D. Chronique 1998 -p137-
- Aubert J.L. : "A propos d'une distinction renouvelée des parties et des tiers" R.T.D.C. 1993 -p263-
- Avignon S., David B. : "Cahier des charges et contrat logistique, lecture juridique et économique d'une nouvelle forme de partenariat" Actes du C.N.R.I.U.T. juin 1999 Aix en Provence in "Regards croisés" éd. L'harmattan
- Baudry B. : "De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance" Sociol. du trav. n°4/1996
- Bazzoli L., Kirat Th., Villeval M.C. : "Contrat et institutions dans la relation salariale : pour un renouveau institutionnaliste" Trav. et Empl. n°58 1994
- Béchillon D. (de) : "Qu'est-ce qu'une règle de droit?" éd. O. Jacob Paris 1994
- Belley J.G. : "Une typologie sociojuridique du contrat" Sociol. du trav. n°4/1996
- Bernardet M. : "Le transport routier de marchandise : fonctionnement et dysfonctionnements" éd. Economica Paris 1997
- Bodin P. : "Les lois sociales dans les P.M.E. : l'influence des réseaux locaux" Trav. et Empl. n°32 1987
- Borenfreund G. : "l'articulation du contrat de travail et des normes collectives" D.O. déc. 1997
- Calzada C., Morcello E., Gouedard A.M. : "Evolution du cadre réglementaire de la grande distribution française" oct. 1998 S.E.S. Minist. de l'équip. et des transp.
- Carré S : "La notion d'affrètement dans le transport routier de marchandises" JCP n°5 4/2/1999 éd. E
- Carré S. : "Un exemple de pluralisme juridique : l'accord Grands Routiers du 23 novembre 1994" -Rev. jur. de l'Ouest n°3 1999
- Cézard M., Malan A., Zouary P. : "Conflits et régulation sociale dans les établissements" Trav. et Empl. n°66 1996
- Chappond J., Salandre B. : "Perception de la réglementation sociale par les conducteurs routiers" mars 1982 Minist. des transp., Direct. des transp. terrestres, DEE

- Chotard J. : "Durée du travail et salaire dans les transports de marchandises par route" D.O. avril 1997
- Coudeville-Locquet M. : "De l'effet relatif des contrats en matière de transport interne de marchandises" R.T.D.Com. 1992 -p761-
- Darmaisin S : "L'ordinateur, l'employeur et le salarié" D.S. juin 2000
- Despax M. : "L'entreprise et le droit" L.G.D.J. Paris 1956
- Ghestin J. : "Les effets du contrat" Traité de droit des contrats L.G.D.J. Paris 1992
- Ghestin J. : "Nouvelles propositions pour un renouvellement de la distinction des parties et des tiers" R.T.D.C. 1994 -p779-
- Giger F. : "Développement de la certification d'assurance qualité dans le secteur du transport" note d'information DTT mars/avril 1993
- Gressel R. : "L'emploi dans les activités de transport" Rech. Transp. Séc. n°54 janv/mars 1997
- Guelfucci Thibierge C. : "De l'élargissement de la notion de partie au contrat... à l'élargissement de la portée du principe de l'effet relatif" R.T.D.C. 1994 -p275-
- Gurvitch G. : "Éléments de sociologie juridique" éd. Montaigne Paris (1ère éd. Aubier 1940)
- Hamelin P. : "Réglementation du travail et pratiques : interrogations à propos d'un certain écart" in "Transports 93 : professions en devenir" Paris P.E.N.P.C. 1992
- Hautdidier M. et Ramackers P. : "La durée du travail est-elle contrôlable? Réflexion sur une évolution à partir de l'exemple des transports routiers" D.S. 1995 -p333-
- Larger D. : "La conscience commune en droit du travail {encore quelques mots sur l'ineffectivité...}" D.S. 1983 -p107-
- Lascoumes P. , Serverin E. : "Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques" Droit et Soc vol. 14 1995
- Lefebvre B. : "Espaces professionnels et flux tendus" A.R.S.S. 1996 -p79-
- Lefebvre B. : "Usages des réglementations dans le transport routier : approche ethnologique en région Rhône-Alpes" in *Transports 93, professions en devenir* Paris 1992 PENPC
- Leymarie F. : "Les usages commerciaux" th. Bordeaux 1970
- Lhuillier G. : "La recommandation patronale, nouvelle source professionnelle du droit du travail?" R.F.C. 317 déc. 1999
- Lorenz E. : "Confiance, contrats et coopération économique" Sociol. du trav. n°4/1996
- Malinowski B. : "Mœurs et coutumes des mélanésien" éd. Payot Paris 1933
- Marcello E. : "Lois Galland et Raffarin, contrat de progrès : leurs conséquences sur la logistique et le transport dans la grande distribution française" note de synthèse du S.E.S. mai/juin 1998
- Meyer F. : "L'impact de la normalisation, de la certification et des politiques qualité sur le rapport salarial" D.O. juil. 1998
- Meyer F. : "Travail effectif et effectivité du travail : une histoire conflictuelle" D.O. oct. 1999

Michon F., Ramaux C. : "Contrat à durée déterminée et intérim : bilan d'une décennie" Trav. et Empl. n°52 1992

Micquel M. : "L'usage en droit du travail" th. univ. de Toulouse 1974

Morel C. : "Le droit coutumier social dans l'entreprise" D.S. juil. 1979

Morin M.L. : "Sous-traitance et relations salariales : aspects de droit du travail" Trav. et empl. n°60 1994

Morin M.L., Sublet S. : "La loi quinquennale, une étape pour le régime juridique du temps de travail" Trav. et Empl. n°73 1997

Ocqueteau F., Thoenig J.C. : "Mouvements sociaux et action publique : le transport routier de marchandises" Sociol. du trav. n°4/97

Oppetit B. : "Les modes alternatifs de règlement des différends de la vie économique" Justice 1995/1

Paradeise C., Porcher P. : "Le contrat ou la confiance dans la relation salariale" Trav. et Empl. n°4/1990 n°46

Perrin J.F. : "Sociologie empirique du droit" éd. Helbing-Lichtenhahn Bâle 1997

Poux J.B., Hamelin P., Lefebvre B. : "Les routiers, des hommes sans importance?" éd. Syros 1993

Saint-Jours Y. : "La protection juridique des salariés contre les effets pervers de la sous-traitance" D.O. juin 1998

Savatier J. : "L'interdiction des décisions unilatérales de l'employeur au cours de la négociation annuelle d'entreprise" D.S. 1995 -p43-

Supiot A. : "Déréglementation des relations du travail et autorégulation de l'entreprise" D.S. 1989 -p195-

Supiot A. : "Groupes de sociétés et paradigme de l'entreprise" R.T.D.Com. 1985 -p622-

Supiot A. : "La réglementation patronale de l'entreprise" D.S. 1992 -p215-

Vasconcellos M. : "Le renouvellement des catégories professionnelles dans le secteur routier de marchandises et les relations formation et emploi" Univ de Lille 1998

Véricel M. : "Les substituts consensuels à l'accord collectif" D.O. déc. 1997

Véricel M. : "Sur le pouvoir normateur de l'employeur" D.S. 1991 -p120-

Vildé L. : "Morale dans les contrats d'affaires" in "La morale et le droit des affaires" éd. Montchrétien Paris 1996

Sommaire

*Introduction*

**Première Partie : Le droit institué face aux règles du marché : le jeu  
premier des contraintes**

**Chapitre 1 : L'activité transport : le marché fait la loi**

**Section 1 : Les coulisses du théâtre: le destinataire**

A/ Position et rôle du destinataire dans le contrat de transport

1/ Situation juridique

2/ Influence réelle

B/ Les litiges

1/ Les obligations contractuelles

a/ Le contrat de vente

b/ Le contrat de transport

2/ Le traitement des litiges par les destinataires

**Section 2 : L'avant-scène : les relations avec l'expéditeur**

A/ Les relations contractuelles au quotidien

1/ La conclusion informelle des contrats de transport

2/ La présence de relations commerciales suivies

B/ Les litiges

**Chapitre 2 : Les relations du travail : une lente émancipation face aux  
contraintes du marché**

**Section 1: Le modèle d'une utilisation malléable de la main-d'œuvre**

A/ Un travail salarié défini par les contraintes d'exploitation

B/ Une autonomie d'usage dans le travail

**Section 2 : Le modèle d'une l'utilisation contrôlée de la main-d'œuvre**

A/ Légalisme et pratiques informelles

B/ L'émergence de règles d'entreprise relatives à l'utilisation de la main-d'œuvre

C/ Une tendance à la rationalisation du travail

D/ Un mouvement d'externalisation de la main-d'œuvre

## **Seconde Partie : Le droit mobilisé par l'entreprise**

### **Chapitre 1 : Une mise en œuvre instrumentalisée de la législation**

#### **Section 1 : L'externalisation de l'expertise juridique**

#### **Section 2 : L'externalisation des aléas de l'exploitation**

##### A/ Le recours au travail intérimaire

###### 1/ La banalisation du recours au travail intérimaire

###### 2/ Une utilisation très affinée des possibilités de recours à l'intérim

##### B/ La sous-traitance

###### 1/ L'amalgame des activités de transporteur et de commissionnaire

###### 2/ L'exemple du tractionnariat

###### a/ L'ambivalence des clauses contractuelles des contrats de location de véhicule avec chauffeur

###### b/ La pratique contractuelle

###### c) Une relation de travail de nature quasi-salariale

### **Chapitre 2 : L'autorégulation au service de l'adaptabilité de l'entreprise**

#### **Section 1 : Le traitement routinier des litiges commerciaux**

#### **Section 2 : L'ajustement de l'explicite et de l'informel dans les relations du travail**

##### A/ La mise en place de la Réduction du Temps de Travail dans l'entreprise

###### 1/ La flexibilité dans la légalité

###### 2/ La flexibilité par le maintien de normes informelles

##### B/ La conduite des relations collectives du travail

###### 1/ Le mode de fonctionnement autonome des instances représentatives du personnel

###### 2/ Les instances représentatives du personnel, lieu de multiples ajustements normatifs

##### *conclusion générale*

##### bibliographie

##### Table des matières

**Section 2 : L'ajustement de l'explicite et de l'informel dans les relations du travail** p114

A/ La mise en place de la Réduction du Temps de Travail dans l'entreprise p114

1/ La flexibilité dans la légalité p116

2/ La flexibilité par le maintien de normes informelles p118

B/ La conduite des relations collectives du travail p121

1/ Le mode de fonctionnement autonome des instances représentatives du personnel p122

2/ Les instances représentatives du personnel, lieu de multiples ajustements normatifs p127

*conclusion générale* p134

bibliographie p136

Table des matières p139



SECONDE PARTIE : LE RAPPORT AU TRAVAIL DES CONDUCTEURS .....	176
 V- LES FORMES DE LA DISPONIBILITE .....	176
1/ Le rapport temps / distance .....	176
2/ Des durées de travail hors norme.....	177
3/ Un rythme de travail irrégulier.....	179
 VI- L'EXPERIENCE VECUE DE LA DISPONIBILITE.....	182
1/ L'irrégularité comme aspect valorisant .....	182
2/ Un temps de repos préservé.....	184
3/ Une plus grande autonomie.....	187
4/ Un temps de travail « extérieur » .....	190
5/ L'enjeu de l'autonomie .....	193
 VII- LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES .....	195
1/ Compter son temps.....	195
2/ Anticiper.....	197
3/ Attendre.....	198
3/ Perdre le moins de temps possible .....	201
4/ Adapter son rythme physiologique .....	204
5/ Jouer avec les règles .....	206
 CONCLUSION GENERALE .....	208
NOTES METHODOLOGIQUES .....	209

# LA NORME TEMPORELLE COMME REGLE D'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES.

*Hélène Desfontaines  
M.H.S Ange Guépin*

Le transport routier de marchandise vit une mutation organisationnelle qui reconfigure totalement le contenu du travail et les rapports au travail. À première vue, les changements apparaissent positivement : moins d'heures de travail, plus de repos, salaire préservé. Pourtant, les conflits internes et externes se sont multipliés ces dernières années et certains conducteurs font toujours autant d'heures de travail. Comment expliquer ces apparents paradoxes ?

Le métier de conducteur routier, largement méconnu, offre un lieu d'observation des mécanismes économiques et salariaux en œuvre. « Modernité » et « archaïsme » s'y côtoient. C'est que la fonction transport est une activité particulière, hybride, entre l'industrie et le service. Caractérisant l'activité des chauffeurs routiers, l'accent est mis sur la notion de service en même temps qu'est enclenché un net rapprochement entre temps travaillé et montant de la rémunération.

Il résulte de ce particularisme, un rapport au temps social et au temps de travail différent du rapport classique de l'industrie manufacturière. De plus, la fonction circulation exerce une place extrêmement stratégique dans l'économie de flux tendu. Ainsi, le rôle attendu du conducteur est-il modifié profondément.

*« On nous prend pour des chiens », « chauffeur routier, c'est fini, c'est plus un métier »* : ces deux expressions et leurs variantes ont jalonné toutes nos rencontres avec les conducteurs. Sans réussir à nommer le changement, elles donnent un sens aux situations de travail que connaissent les salariés de la route. Ces expressions donnent le sentiment que les conducteurs n'ont plus de prise sur leur situation professionnelle, qu'ils sont « comme des étrangers » dans leur travail, que plus rien, y compris le système de rémunération, ne correspond à l'idée qu'ils avaient de leur métier.

Un grand nombre de conducteurs a du mal à s'adapter à l'introduction de nouvelles normes de travail car les changements qu'ils vivent ont une grande portée

symbolique. Alain Touraine le souligne: «l'homme ne réagit pas à un changement au nom de principes généraux ou de valeurs abstraites mais en fonction du sens qu'il donne à l'action dont le changement qu'il subit lui apparaît un signe»<sup>288</sup>.

Les chauffeurs routiers sont en perte d'identité professionnelle. Crise, blocage, barrage, le monde du transport routier est régulièrement en ébullition. Quelles sont les exigences du système social dans lequel il se trouve ? Quel est le sens du changement ? Tantôt archaïque, tantôt moderne, le monde du transport suscite des débats passionnés. Cherchant à dépasser la dichotomie, nous dirions que le transport routier cherche la manière de concilier deux temporalités contradictoires en inventant une autre manière de travailler.

Pour les raisons que nous venons d'esquisser, il nous a semblé important de réfléchir en premier lieu, à la nature économique de la fonction transport en se demandant en quoi les particularités mises à jour expliquent en partie la forme de travail des conducteurs. En second lieu, l'approche que nous faisons des changements au sein du travail des conducteurs routier travaillant en longue distance tente d'articuler deux niveaux d'analyse. Le premier se situe au niveau de l'organisation du travail où il s'agit de discerner les systèmes de normes professionnelles désormais en vigueur. Le deuxième se situe au niveau proche de l'individu où la sensibilité au changement est fonction des conséquences vécues ou pressenties. L'expression y est spontanée, directe, fluctuante et quelque fois contradictoire. L'opinion, les sentiments peuvent ne pas être très clairs. L'équilibre précédemment rompu par le changement n'est pas encore restauré par d'autres situations avantageuses.

---

<sup>288</sup> *Les travailleurs et les changements techniques*. A. Touraine. Rapport pour l'OCDE, 1965, p 14

## I- LE PROCESSUS DE PRODUCTION DU TRANSPORT

### 1/ L'objet transport

S'il est vrai que transporter des marchandises consiste à transporter un produit d'un point à un autre point dans un espace géographique donné, sa fonction ne se résume pas pour autant à un simple déplacement physique de marchandise. Le transport contribue plus précisément à l'échange, à la circulation des marchandises ; il continue ou parachève un processus.

Appréhendée par la statistique comme activité industrielle, le transport routier de marchandise est pourtant perçu par les transporteurs comme une activité de service. Ce double point de vue n'est contradictoire qu'en apparence.

Une entreprise productrice d'un bien quelconque qui achemine celui-ci par ses propres moyens ne distingue pas l'étape transport de l'étape production ou distribution ; toutes ces étapes participent du même processus productif. À l'inverse, lorsque le transport est une fonction spécifique, spécialisée, c'est à dire lorsqu'il est réalisé par les entreprises du compte d'autrui, son positionnement dans un processus de production ou de distribution n'apparaît plus aussi clairement. Ne s'incarnant dans aucun produit, le transport apparaît facilement comme une activité improductive, participant seulement aux dépenses liées à la circulation des marchandises. Pourtant, que fait un transporteur lorsqu'il transporte un produit ? Répondre à cette question par le fait qu'il déplace un objet d'un point vers un autre point restreint considérablement la définition du champ d'activité du transporteur.

### 2/ Le transport agit sur la valeur du produit

Le transport de marchandise produit un mouvement spatial et, produisant ce mouvement, il modifie la localisation, l'emplacement du produit. Le transport est donc est une opération matérielle de transformation dans l'espace des produits et c'est en ce

sens qu'on peut parler d'industrie du transport. En déplaçant géographiquement une marchandise, donc en permettant d'utiliser le produit dans un lieu autre que celui de sa production, le transport agit sur sa valeur d'usage et sur sa valeur d'échange comme le souligne M. Savy : "il n'est pas indifférent qu'un sac de blé soit situé dans sa région de récolte ou, moyennant une opération de transformation matérielle additionnelle bien concrète, rendu sur son lieu de consommation : à proprement parler, s'agit-il vraiment du même sac de blé ?"<sup>289</sup>. Ainsi, le transport est une activité productrice, créatrice de valeur qui s'ajoute et s'incorpore à la valeur globale et finale du produit transporté<sup>290</sup>. Un autre auteur<sup>291</sup> affirme que « le transport pour compte d'autrui produit un bien intermédiaire constituant une marchandise particulière ayant valeur d'usage et valeur d'échange ». La valeur d'usage d'une marchandise étant entendue comme la capacité de la marchandise à être utilisée dans la production ou la consommation et la valeur d'échange reflétant la quantité de travail cristallisée dans la marchandise.

### 3/ Le transport : entre industrie et service

Bien que constituant l'une des sphères de la production matérielle, le transport est appréhendé comme un service. Cette alternance des termes utilisés traduit finalement le caractère « hybride » des transports : ni directement productif et pas improductif pour autant. Pour qualifier ce type d'activité, Yves Schwartz<sup>292</sup> propose le terme de « tertiaire interne » pendant que d'autres concluent au fait qu' "il y a des services et de la production industrielle directe dans les activités de transport"<sup>293</sup>. Ainsi, n'est pas productif ce qui est uniquement matériel.

C'est particulièrement vrai du transport dont la fonction est de déplacer un produit de sa production jusqu'à sa consommation. On voit bien le « caractère hybride du transport : comme branche de production, il constitue une branche particulière de la sphère productive ; comme fonction dans la sphère de la circulation, elle [l'industrie des transports] se distingue de celle-ci [la sphère productive] « en ce qu'elle apparaît comme la continuation d'un procès de production à l'intérieur du procès de circulation et pour lui »<sup>294</sup>.

<sup>289</sup> M. Savy, « Le fret : industrie ou service ? » *Les cahiers scientifiques du transport*, n° 15-16, 1987, 151-174, p 115

<sup>290</sup> L'auteur cité ajoute un élément supplémentaire à sa démonstration : l'opération matérielle de transformation du produit est techniquement réversible dans le sens où on peut toujours faire faire le chemin inverse au produit transporté au même titre que "si l'on peut guère revenir du pain à la farine, on peut décaper un bois verni, démonter une montre pour la rendre à son état originel de pièces détachées, remélanger les gaz ou les liquides que la distillation a séparés, les solides que l'on a triés, recomposer l'oxygène et l'hydrogène que l'électrolyse a disjoints, etc...."

<sup>291</sup> Fr. Lille. « Les relations entre le travail et l'économie des transports. Contribution à la théorie de la productivité des transports ». in *Travailleurs du transport et changements technologiques. Résultat de recherches en sciences humaines*. Actes du colloque, 1982, 199-209, p 200.

<sup>292</sup> Yves Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, 1988, p 630

<sup>293</sup> Savy, « Fret : industrie ou service ? », p 168

<sup>294</sup> Yves Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, 1988, p 628. Le deuxième guillemet cite K. Marx, *Le capital*, Livre II, tome 1, chapitre 6, p 140.

Les produits du transport n'ont pas d'existence matérielle puisqu'ils se confondent avec le processus de production ; c'est le mouvement spatial qui constitue le procès de production de l'industrie des transports. Ainsi, les produits du transport ne sont ni stockables, ni transportables.

De l'impossibilité de stocker l'offre de transport, résulte un difficile équilibrage entre l'offre et la demande. Ainsi, « la demande de transport ne peut être satisfaite à tout moment qu'au prix d'une surcapacité de l'offre, qui se révèle à toute baisse conjoncturelle<sup>295</sup> » car le transporteur ne peut anticiper en produisant plus. Plus qu'une simple caractéristique productive, la nécessité d'entretenir une surcapacité de production révèle aussi l'état du rapport de force qui unit transporteurs et chargeurs : "(...) le fabricant reste propriétaire de la marchandise, et donc juridiquement responsable de l'opération de "transport", mais il apparaît que de facto le destinataire est le véritable prescripteur, c'est lui qui définit (en accord avec l'opérateur) les modalités concrètes de circulation (fréquences et quantités, types de contenants) ; bien qu'il ne soit pas encore propriétaire de la marchandise."<sup>296</sup>

De plus, les modalités de production (flux tendu, zéro stock) modifient et accentuent le rôle attendu du transporteur et en conséquence, celui du chauffeur routier. La quasi confusion entre le temps de la production et celui de la consommation accentue l'immédiateté de la réponse demandée aux transporteurs. De même, la demande du consommateur déclenchant la production, il en résulte de grandes fluctuations dans la production de transport. Enfin, la relative spécialisation productive de l'espace, ajoutée aux poches d'urbanisation, font que les trafics ne sont pas les mêmes pour tous les espaces, si bien qu'en certains points, il y a des surcapacités chroniques de transport.

#### 4/ La consommation commande la production

La partition de l'économie en trois secteurs emprisonne la pensée. Le tertiaire, « éclaté », envahit toutes les sphères productives. Le modèle productif lui même a changé. Il s'agit de partir des besoins et attentes implicites du client final pour remonter petit à petit vers l'amont, c'est à dire la production<sup>297</sup>.

À cette vision ternaire de l'économie, s'ajoute l'organisation productive en « juste à temps » qui se focalise sur les délais et les stocks et qui a développé les préoccupations logistiques. Ainsi, les produits ne sont plus pensés en tant que tels mais en tant que flux .

<sup>295</sup> Fr. Lille. « Les transports de marchandises, recherche d'une problématique ». *Recherche économique et sociale*, n° 9, jv 1978, p 61

<sup>296</sup> J. Colin, « Exigences logistiques des chargeurs et constitution de chaînes-transport : le cas du fret intérieur de biens de grande consommation », in *Travailleurs du transport et changements technologiques. Résultats de recherche en sciences humaines*, Actes du colloque tenu en juin 1982, p 90.

<sup>297</sup> *La production par les flux. Configurer les processus industriels autour des besoins clients*. H. Grua, J-M. Segonzac, Dunod, 1999.

Dans cette manière de produire – à l'envers et par les flux – la fonction déplacement occupe, on le comprend vite, une fonction déterminante ; l'idéal productif étant un idéal de fluidité.

La dissémination des unités productives associée à l'absence de stock renforcent la position du transport à l'intérieur du cycle productif et circulatoire des produits car toute immobilisation coûte chère. Surtout, pour correspondre le mieux à une nouvelle demande et donc être présent sur le marché, il faut savoir répercuter cette demande sur les chaînes de production : l'aval désormais, commande l'amont.

Dans cette forme de production, le transport fait figure de fonction intermédiaire. Son rôle est donc central. L'atteinte de l'idéal des cinq zéros<sup>298</sup> nécessite la synchronisation parfaite de toutes les phases du processus. Parmi les cinq défauts productifs à éviter, l'absence de stock a des répercussions indéniables sur les volumes transportés.

On comprend « pourquoi une exigence qui est de l'ordre de la circulation des choses, donc sans lien privilégié avec le productif et l'improductif, va s'incorporer progressivement dans la stratégie de production . »<sup>299</sup> La détermination par l'aval de toute la chaîne productive « dessine un véritable retournement où l'accessoire – faire circuler les choses produites – tend à déterminer l'essentiel – produire »<sup>300</sup>.

L'espace temporel et géographique de circulation n'est donc pas, loin s'en faut, un espace neutre, hors du temps de la production ou de la consommation pas plus que le transport est un simple coût additionnel. Plus que jamais, la phase de circulation des marchandises est l'objet d'enjeux économiques très forts. Cette position intermédiaire - donc centrale - du transport se répercute sur les conditions d'exécution du travail de l'ouvrier spécialiste du transport, à savoir le conducteur routier.

## 5/ Le transport : une fonction spécialisée

Le transport est perçu comme une fonction au service du processus de production jusqu'à la consommation finale du produit. Cette accentuation de l'aspect service du métier provient en partie du fait que le transport de marchandises est réalisé essentiellement par des entreprises spécialisées<sup>301</sup>. Dans le transport routier de

<sup>298</sup> Zéro délai, panne, papier, stock, défaut.

<sup>299</sup> Op.cit. p 658

<sup>300</sup> op.cit. p 659

<sup>301</sup> la relation de travail dans laquelle se trouve le conducteur est aussi une relation de service. On verra ce point plus tard.

marchandises, en effet, une même fonction - le transport - peut être exercée par des entreprises de statut différent, soit sous compte propre, soit sous compte d'autrui..

Lorsque les entreprises transportent le produit de leur production [compte propre], le transport apparaît comme incarnant une phase du cycle de production et de circulation. Il est une fonction intermédiaire au processus de production ou de distribution.

Par contre, lorsque des entreprises de transport transportent des produits pour le compte d'autrui, l'activité transport devient une activité spécifique et l'objet du transport, en dehors de sa fonction en soi, apparaît moins clairement. Il est tentant dans ce dernier cadre, de définir l'objet transport pour lui même et non pour sa fonction dans un processus devenu plus abstrait parce que parcellisé.

L'activité de transport pour le compte d'une tierce personne est en effet, le produit d'une succession de divisions sociales du travail de production ou de distribution d'une marchandise où "le travailleur du transport accomplit une tâche parcellaire par rapport à tous les processus productifs qu'il complète ou achève"<sup>302</sup>.

Ainsi, fonction spécialisée et autonome, le transport de marchandises pour le compte d'autrui assure pleinement sa fonction : assurer la continuité du processus de production, comme K. Marx<sup>303</sup> l'avait déjà perçu : "Si les marchandises en question sont support de capital industriel, le transport des moyens de production doit en plus permettre la continuité du processus de production". En ce sens, le transport est au service des autres activités en faisant circuler les produits.

De fait, la dépendance de l'activité transport par rapport aux autres activités productives a toujours induit une forme particulière d'utilisation du temps de travail des conducteurs. Les réglementations sociales ont d'ailleurs toujours contenu des dérogations au droit du travail. Depuis la fin des années 1990, celles-ci tendent à se rapprocher de la norme commune en imposant des réductions horaires pour les chauffeurs routiers. Les transporteurs doivent donc substituer une forme de production basée sur une utilisation maximale du temps de travail des conducteurs par une autre.

---

<sup>302</sup> Fr. Lille. « Les transports de marchandises, recherche d'une problématique ». *Recherche économique et sociale*, n° 9, jv 1978.

<sup>303</sup> K. Marx, *Le capital*, 1867, livre 2, chapitre 6, § 2.1. cité par M. Netter. « Le processus de production dans le transport de marchandises », *Recherches économiques et sociales*, n° 9, jv 1978, 69-85, p 75.



## II- LE TRANSPORT ET LE TEMPS

### 1/ Industrialisation ou rationalisation ?

L'avènement de deux temporalités différentes a induit une réorganisation des manières de concevoir et de réaliser le transport. Le transporteur doit en effet, faire face à deux temps, le temps de l'économie et le temps réglementaire. Deux logiques temporelles doivent coexister, l'une extensive, l'autre restrictive. S'adapter à ces deux normes temporelles suppose pour le transporteur, de reconfigurer totalement ses manières de travailler. À une logique productive possible par un temps de travail très long des conducteurs, s'en substitue désormais une autre, basée sur l'économie du temps, c'est à dire sur la production d'un service au moindre temps. Le temps a pris en quelque sorte une valeur matérielle. Il devient support comptable de l'exécution d'un travail et l'encadre.

La rationalisation des processus productifs porte sur l'économie du temps. C'est ce qui se passe dans le transport routier de marchandises et que beaucoup d'observateurs nomment processus d'industrialisation.

La référence à la notion d'industrialisation est censée caractériser une organisation particulière du travail vers laquelle le transport routier de marchandises se rapprocherait et par la production de biens tangibles, la concentration des moyens de production et de la main d'œuvre. Le secteur du transport routier de marchandises est certes, en voie de concentration et le mouvement est achevé dans le transport sous température dirigée. D'autre part, les économistes réfléchissent toujours aux manières les plus justes d'appréhender statistiquement le service rendu<sup>304</sup>. Néanmoins, il nous semble pernicieux de chercher à caractériser les changements au sein du secteur des transports routiers de marchandises par la seule référence au monde industriel et à son organisation du travail.

On préfère envisager les changements en cours en tant que processus de rationalisation avec notamment le développement d'une comptabilité des temps et l'introduction de règles concernant les méthodes et procédures de travail. On assiste à une « institutionnalisation des procédés de travail »<sup>305</sup> par l'introduction (réglementaire<sup>306</sup>) de contrat écrit ou encore par la formalisation et l'amélioration des procédures routinières ou personnelles. Ce mouvement correspond à une « rationalisation cognitive »<sup>307</sup>.

<sup>304</sup> « Le transport de marchandises : comment mesurer le service rendu ? », B. Fritsch, R. Prud'homme, *Revue du Rexécocode*, n° 50, 1996, 5-71 : « La nécessité de retenir l'unité monétaire comme mesure des volumes et des valeurs est désormais d'autant plus urgente que le service de transport est en pleine mutation, avec le développement rapide de services annexes ou spécifiques, qui constituent souvent la véritable qualité du service et ne se mesure certainement pas en tonne.kilomètre : la ponctualité, la rapidité, la sécurité, la logistique.... », p 9

<sup>305</sup> « La modernisation des services professionnels.. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » J. Gadrey, *Revue française de sociologie*, XXXV, 1994, 163-195

<sup>306</sup> Loi n° 95-96 du 1<sup>er</sup> février 1995. L'article 26 de la loi dite de modernisation établit un document de suivi des prestations prévues au contrat.

<sup>307</sup> Op. cit. p 174

## 2/ Un temps qui ne comptait pas

Le rapport des conducteurs à leur temps de travail provient du lien entre temps de travail et accomplissement de la tâche. Dans un passé très récent, la journée de travail du conducteur s'arrêtait avec sa limite physiologique de résistance et/ou lorsqu'il s'était rapproché du client suivant. La fin de la journée correspondait à la fin du travail. L'objectif étant toujours d'arriver le plus vite, le plus tôt ou le premier chez le prochain destinataire. Le travail commandait le temps de travail.

En ce sens, on considère le régime temporel du transport comme étant proche du cycle agraire. Le cycle agraire impose son rythme et détermine « une éthique du travail, [] étroitement dépendante des contraintes imposées par les incertitudes du cycle »<sup>308</sup>. Le travail de transport, bien que saisonnier, n'est pas cyclique. Néanmoins, le temps du transport, se rapproche selon nous, du temps agraire, par les aléas auxquels doivent faire face les transporteurs et leurs chauffeurs. Plus qu'une logique de cycle, on est dans le transport, dans une logique de l'événement. Ceux-ci correspondent aux retards chez le client, sur la route, à l'entreprise ainsi que le fait très justement remarquer un conducteur.... : « C'est un métier où il y a toujours perte de temps. Ça peut être trouver la personne qui doit vous donner la marchandise, trouver le lieu, faire des manœuvres, charger, sangler... »<sup>309</sup>. Ainsi, au même titre que « c'est dans l'immédiateté du rapport établi entre l'action des facteurs naturels et le déroulement du procès de production que se réalise la maîtrise pratique du cycle de production agraire »<sup>310</sup>, c'est dans la gestion des aléas et l'anticipation de la tâche future que se construit la pratique du conducteur.

À cette forme de travail où la tâche commandait, correspondait une forme de rémunération où l'essentiel de celle-ci n'était pas fixe mais dépendait du chiffre d'affaire réalisé. Ainsi, plus les conducteurs roulaient, plus ils gagnaient d'argent par l'intermédiaire des primes et des frais de route qu'occasionnaient plusieurs découchés.

Le temps n'était pas compté parce qu'il ne comptait pas. Ce n'était pas l'heure qui « commandait » mais le travail à faire et la fatigue du conducteur. Le temps de travail était perçu et vécu globalement. Le temps passé au travail était aussi un temps social. Il y avait confusion, globalisation.

---

<sup>308</sup> « La quadrature du cycle. Logique et contraintes du temps en milieu rural ». L. Demonio, *Cahiers internationaux de sociologie*, vol LXVII, 1979, 221-236, p 223

<sup>309</sup> P. 50 ans, 28 ans d'ancienneté dont 6 dans l'entreprise étudiée, apprenti charcutier, permis à l'armée, marié, 3 enfants, femme assistante maternelle.

<sup>310</sup> op.cit. p 226

*« On partait le dimanche soir à 22 heures et puis on rentrait le samedi midi. Ben... [on était] toute la semaine partis. On comptait pas, on faisait des journées de 14 heures c'est sûr ou 15 heures mais..... Je sais pas. C'était l'ambiance. Elle était pas la même de toute façon, c'était différent. » J, 26 ans d'ancienneté en tant que chauffeur dont 10 dans l'entreprise étudiée, permis à l'armée, travaille en camion remorque, national. Marié sans enfant.*

Deux événements marquaient la fin de la journée : la fin du travail, c'est à dire la fin d'une livraison, d'un chargement ou lorsque le conducteur s'était suffisamment rapproché du client suivant, et la fatigue du conducteur. Comme l'explique le conducteur de l'extrait suivant, le travail à faire commandait les temps de repos. Tant et si bien que les conducteurs se reposaient parfois très peu.

*« Dans le temps, on respectait pas comme maintenant. On partait, on partait et puis c'est tout. On s'arrêtait quand on avait envie de dormir et puis c'était tout.....*

*[ y'avait quand même un horaire, la marchandise elle était à livrer pour un certain moment quand même ? ]*

*Ah ben oui, le matin mettons à 5 heures, ça dépend le boulot qu'on faisait. Y'avait pas de coupures, on faisait pas les coupures, on pouvait pas.*

*Quand on faisait les primeurs [autour de Nantes], on finissait de charger des fois à 9 heures ou à 10 heures le soir et il fallait être à 5 heures du matin à Rungis : il était pas question de faire les coupures, c'était ça quoi. Ça dépendait du travail qu'il y avait à faire. [Ad] Mettons [que] je voulais recharger à Perpignan, [et bien] dans les primeurs, on faisait 2/3 clients sur le marché d'Angers ou Tours et des fois on partait à minuit de Perpignan pour être à Tours avant la midi, alors toute la nuit ben.... les coupures on les faisait pas. On s'arrêtait pas.*

*[et les contrôles, comment ça se passait ?]*

*Ben... fallait pas se faire baiser par les flics c'est tout. Moi, j'ai fait les halles pendant 4 ou 5 ans, ça m'a pas dérangé beaucoup.... On commençait le dimanche soir, on finissait le samedi midi ou le samedi après-midi. Quand on dormait 4 heures par nuit c'était tout, 5 heures c'est tout. On arrêtait juste pour manger et puis dormir un petit peu et puis c'est tout ce qu'on faisait.*

*Des fois, on avait.... Il y a une dizaine d'années, 15 ans, on avait quand même plus d'espace quand on faisait Béziers Perpignan, où on descendait tranquille : on vidait un client ou 2 clients et on rechargeait que le lendemain. On avait quand même une nuit complète avant de repartir. Je vois quand on faisait Béziers, les melons pour Nantes, on partait pas après 14 heures quoi au plus tard mais pour livrer le soir à minuit au marché de Nantes alors il fallait... On faisait juste une coupure pour manger le soir et puis c'est tout, pour être à l'heure au marché quoi, autrement on pouvait pas » J, 26 ans d'ancienneté en tant que chauffeur dont 10 dans l'entreprise étudiée, permis à l'armée, travaille en camion remorque, national. Marié sans enfant.*

La tâche à effectuer commandait le temps du travail. Certes. Néanmoins, plusieurs entretiens dont l'extrait précédent, nous incite à penser aussi que peu de trafics étaient organisés. Le produit était toujours à livrer « au mieux », d'où parfois un travail

commencé en prenant son temps et terminé sans faire de pauses [« *on pouvait pas* »]. Néanmoins, il résulte de cette forme de travail –où le temps ne comptait pas–, une certaine appréhension du temps, persistante chez les chauffeurs proches de l'âge de la retraite. À l'inverse, ceux qui sont âgés d'une vingtaine d'années et qui travaillent « en comptant leur temps », n'ont pas du tout la même appréhension du temps. Les plus anciens disent d'ailleurs d'eux qu'« *à peine partis, ils veulent déjà être rentrés* ».

Il y a pourtant toujours eu des instruments de calcul et de contrôle du temps de travail des conducteurs, un carnet<sup>311</sup> d'abord, puis le chronotachygraphe, puis la feuille de route et bientôt le suivi par satellite. Le carnet était nommé «petit menteur» car ce qui était noté était faux la plupart du temps.

*« Il y avait le petit menteur, il était au mois, du 1<sup>er</sup> au 30, on marquait la date, le lieu, l'heure de départ.... Il y avait cinq cases : volant, marteau, attente, couvert, lit. Et sur le lit, on marquait des fois dix heures et on y était quatre ! Il y en avait aussi qui avait deux carnets. C'était n'importe quoi ! Ils savaient bien les gendarmes.... Pourvu qu'il était rempli. Mais là, à présent, c'est plus pareil. »*

P, 60 ans, 35 ans d'ancienneté dont 15 dans l'entreprise étudiée, permis à l'armée

Le carnet était détourné de sa fonction. Il ne servait pas à comptabiliser les heures de travail mais à la transcription des faits et des lieux visités par le chauffeur en conformité avec la règle étatique. La tenue du carnet devait servir à prouver leur bonne foi en cas de problème (accident, erreur de marchandises). Les exemples comme le suivant ne manquent pas :

*« Des fois, ça servait, c'était un bon témoin. On avait eu des accroches à Paris. On avait chargé de l'huile et puis euh.... On chargeait 12 bidons et quand on est arrivé, il y en avait 13, il y en avait un de plus. Mais l'ancien qui était avec moi, il avait marqué 13 bidons d'huile et sur le bon, il y avait que 12 ; on en avait 1 en plus, nous. Comme l'ancien était pas voleur, bon, il a dit « attend donc, on va le mettre au garage ». Le patron, il savait même pas. Ah oui mais un coup de téléphone 2-3 jours après qui dit « y'a pas eu une erreur de chargement ? » Ben les gars, il me semble qu'ils ont chargé 13 bidons et il y en a 12 reçus chez le client et il y en avait 13 normalement, c'est nous qu'avons fait l'erreur sur le bon. » « Ah bah le treizième, il est au garage » [répondent les deux chauffeurs], « mais comme le bon, ils avaient marqué que 12, on vous l'aurait dit » [poursuivent-ils à leur patron]. Le patron, il dit « Fais donc voir ton carnet », [le chauffeur de répondre] « Regardez donc, à l'heure qu'on a rechargé, c'est marqué l'heure de chargement, reçu dans le camion 13 bidons d'huile ». C'est où qu'il nous avait donné le travail qu'il s'était trompé : comme il disait l'ancien «une chance qu'on l'avait pas volé »....*

P, 60 ans, 35 ans d'ancienneté dont 15 dans l'entreprise étudiée, permis à l'armée, navette de nuit en frigo, marié.

<sup>311</sup> Décret du 28 juin 1935 sur la journée de 8 heures, article n°1. J.O du 29/06/1935

Avec l'introduction d'un salaire dit horaire et d'une comptabilité précise des temps de travail, la fonction de preuve du carnet s'est accentuée. Tous les chauffeurs rencontrés notent leur journée de travail dans un carnet devenu personnel. Certains même, s'y sont mis avec la réduction du temps de travail afin de contrôler la concordance entre les temps notés et les temps lus à l'entreprise.

### 3/ La rationalisation de l'utilisation du temps de travail

#### 3.1/ Le temps du travail

Le temps de travail du conducteur a toujours été poreux dans le sens où des périodes d'attente entrecoupent des périodes de conduite ou de chargement, seules activités considérées comme productives. Un grand nombre d'heures n'étaient de ce fait pas rémunérées.

Dans ce sens, le décret de 1983 qui introduit un temps dit d'équivalence pour tenir compte de l'intermittence du travail des conducteurs représentait, à l'époque, une avancée sociale. Les périodes de simple disposition, d'attente ou de disposition passées au lieu de travail ou sur le véhicule et pendant lesquels le personnel ne dispose pas librement de son temps ont été appelées temps à disposition. Elles n'étaient comptées comme travail effectif que pour une fraction égale à deux tiers. De plus, cette durée était rémunérée à 92% de la totalité du temps passé au service de l'employeur<sup>312</sup>.

Après être passé à 98%<sup>313</sup>, les décrets prolongeant l'accord de novembre 1994 mettent fin à cette notion d'équivalence des temps en comptabilisant comme temps de travail l'intégralité des « périodes d'intensité variable », c'est à dire les temps de conduite, les temps de chargement, déchargement, entretien du véhicule, formalités administratives, les temps à disposition<sup>314</sup>, les temps d'attente<sup>315</sup>. Le principe d'une entière rémunération des temps de travail a été accentué par la suppression des équivalences<sup>316</sup>, passant ainsi d'un système de rémunération dit mensuel à un autre dit horaire<sup>317</sup>. Chaque heure de travail faite est due.

Ainsi, les transporteurs évitent-ils désormais, de « gaspiller » des heures. Les heures rémunérées doivent être des heures travaillées. Il n'est plus permis au conducteur de passer du temps et encore moins d'en perdre :

<sup>312</sup> Décret n° 83-40 du 26 janvier 1983, art. 5

<sup>313</sup> Décret n° 93-262 du 26 février 1993

<sup>314</sup> surveillance des opérations de chargement et de déchargement, sans y participer

<sup>315</sup> temps durant lesquels, bien que n'étant pas tenu de rester à son poste, le conducteur ne peut disposer de son temps.

<sup>316</sup> Décret n° 96-1082 du 12 décembre 1996

<sup>317</sup> ... dont on verra qu'il n'est pas si horaire que cela.

*« Avant, on débauchait quand le travail était fini tandis que maintenant, il nous fait partir quand l'heure est arrivée, sinon, il paye des heures à 50% »* B, 19 ans d'ancienneté, travaille en camion remorque en trafic régulier, national, CAP en viticulture, 3 enfants, femme active.

L'accord du 23 novembre 1994 dénomme le temps de travail des conducteurs « temps de service » pour signifier la volonté de « prendre en compte les temps passés par les personnels de conduite au service de l'entreprise, dans l'exercice de leur métier »<sup>318</sup>. Ainsi, les différents textes depuis celui de 1994, ont-ils introduit une norme temporelle dans le transport routier de marchandises par l'imposition et surtout par le contrôle renforcé du respect des durée de travail et de repos.

Beaucoup de conducteurs perçoivent maintenant l'intérêt d'une comptabilité juste et précise de leur temps de travail. C'est même devenu un enjeu très important pour les transporteurs comme pour leurs salariés. Une note de service d'une entreprise indique que « les temps de travail doivent être parfaitement justifiés pour être comptabilisés de façon précise ». La justification des temps de travail passe par le juste maniement de la molette du chronotachygraphe qui suppose que chaque conducteur ait intégré le principe d'une division des tâches et donc des temps.

L'appareil de contrôle équipe les camions depuis 1970<sup>319</sup> mais sa fonction de contrôle, et encore moins de comptabilité du temps de travail, ne lui avait jusqu'alors, jamais été reconnue dans les faits. L'accord du 23 novembre 1994<sup>320</sup> transforme le chronotachygraphe en un outil de gestion et d'organisation du travail des conducteurs avec mission aux différents corps d'Etat d'en assurer le juste maniement par des mesures de contrôle, de persuasion et de sanction.

### 3.2/ Le temps du repos

Le règlement européen de 1985<sup>321</sup> prévoit les durées d'interruption du travail des conducteurs. Celui-ci doit se reposer au moins 11 heures consécutives par période de 24 heures avec la possibilité de porter le repos à 9 et huit heures. La dérogation au règlement est la norme temporelle retenue par les transporteurs et les chauffeurs. L'obligation de

<sup>318</sup> Titre III Temps de service

<sup>319</sup> Règlement européen n° 1463/70, JO n° L 164 du 27/07/70, p1

<sup>320</sup> ... sur les temps de service, les repos récupérateurs et la rémunération des personnels de conduite marchandises « grands routiers » ou « longue distance ».

<sup>321</sup> Règlement CEE n° 3820-85 du 20 décembre 1985 relatif à l'harmonisation de certaines dispositions en matière sociale dans le domaine des transports par route, section V, article 8.

repos est respectée a minima et il n'est pas toléré que les conducteurs revendiquent leur droit à se reposer 11 heures. Rares sont ceux d'ailleurs, qui en ont seulement l'idée.

L'obligation faite au conducteur de se reposer au minimum huit et neuf heures détermine tout le déroulement de la journée de travail. Les conducteurs ne raisonnent pas en durée de travail pour organiser leur trajet mais en amplitude. La prise d'un repos de 9 ou 8 heures leur laisse 15 ou 16 heures possible de travail. C'est ce qu'ils appellent l'amplitude. L'arrêt du disque en effet au bout de 24 heures doit être franc. En cas de contrôle, l'agent ne doit pas lire un débordement de temps de repos sur le disque suivant.

*« Il faut avoir minimum 9 heures de coupure. Il faut absolument que ce soit sur le disque. Si ils dépassent, les gars ils savent maintenant que c'est pour notre pomme. [le patron nous dit : ] vous vous débrouillez. Alors souvent, on prévient le client qu'on sera pas à l'heure. »* G. 31 ans, 7 ans d'ancienneté dont 4 dans l'entreprise étudiée, CAP boulanger, polyvalent national, permis à l'armée, 2 enfants, femme active

La volonté de rendre les contrôles plus stricts lorsqu'ils ont lieu, modifie le comportement du conducteur qui préfère maintenant reporter son rendez-vous chez un client plutôt que d'être en infraction.

#### 4/ Un rapport au travail modifié

La prise en compte des normes temporelles de travail et l'intégration de celles-ci dans l'organisation du travail modifient considérablement le rapport au travail des conducteurs. La fin du travail ne marque plus la fin du temps de travail. Réalisation de la tâche et temps de sa réalisation sont désormais dissociés. Le chauffeur devient un salarié travaillant dans un quantum de temps auquel est associé une quantité de salaire. Le temps de travail du conducteur devient le temps de la subordination. Celui-ci encadre désormais son activité. Les outils de l'encadrement sont le chronotachygraphe et la feuille de route, dont le premier, comme outil de gestion de la main d'œuvre instaure un temps devenu disciplinaire<sup>322</sup>.

*« Vous faites de votre mieux en gérant votre temps quoi : le seul stress, c'est le temps, mais le temps, le temps dès que vous arrivez au bout, ben... , vous dites : « ben voilà, je peux plus aller plus loin ce soir, on continuera demain ». Si c'était prévu ce jour, vous prévenez et puis eux ils les contactent*

<sup>322</sup> .... Pour reprendre l'expression de M. Foucault. Cité in « Aspects du temps industriel aux Etats-Unis au début du XIX<sup>e</sup> siècle » . M. Debouzy, *Cahiers internationaux de sociologie*, vol LXVII, 1979, 197-220, p 262.

*en leur disant, il y a un problème, ils vous livreront demain matin » A. polyvalent national, CAP mécanicien, 3 enfants, femme au foyer*

L'ancienne forme de travail donnait lieu à des abus inévitables, certes. Mais elle était au fondement d'une certaine idée, mythique et glorieuse, du métier de chauffeur routier, d'où une forte désillusion lors de la réorganisation du travail.

L'imposition d'un temps du travail dépersonnalise le temps qu'ils vivaient individuellement. Comme si le transporteur s'appropriait le temps du conducteur. La ponctualité, la rigueur et la constance deviennent une valeur du travail et du travailleur. Le changement essentiel réside bien en effet, dans la temporalité du travail. Le chauffeur invoque dans l'extrait suivant, le temps *chronométré, resserré, comprimé, imposé, compté* !

*«Y'a 7 ans, on pouvait se permettre d'arrêter 1 heure ou 2 et puis discuter mais c'est fini ça. Au début que j'étais chez P, on se côtoyait beaucoup plus entre chauffeur que maintenant on se voit plus. On se croise. Ça fait trois camions par jour au départ de S pour C. On est trois chauffeurs à partir [mais] pas à la même heure. Mais on pourrait se voir sur la route. Mais non, c'est terminé, on se croise c'est tout. On se dit bonjour à C et puis il y en a un autre qui repart parce que c'est chronométré. Maintenant, quand on se retrouve, c'est vraiment un coup de hasard.*

*[et vous le vivez comment ça]*

*On le vit comment ? pfff, je sais pas... on s'est peut-être pas fait avoir mais on a marché dans la combine aussi sans s'en apercevoir. Nos heures ont été de plus en plus resserrées et on s'est pas aperçus qu'on nous comprimait. Le patron transporteur, il a tout fait envers ses clients de manière à ce qu'il y ait plus d'attente chez le client, les clients se sont réorganisés aussi de manière à ce qu'il y est plus d'attente. Avant, on se rencontrait au chargement, au déchargement, [maintenant] il y a beaucoup plus d'horaires imposés. (...) C'est pareil, on sort plus beaucoup de l'autoroute, c'est de plus en plus sur autoroute parce qu'on n'a plus le temps de sortir de l'autoroute : le temps est compté hein. (...) Il y a plus la convivialité qu'il y avait dans le temps, dans le temps,*

*[dans le temps...c'est à dire ?]*

*c'est pas si vieux que ça, ça fait cinq ans.*

*[et vous pouvez faire des détours pour vous rencontrer ?]*

*On peut se dévier de 5 ou 10 km mais pas plus, et ils disent rien. On nous demande rien, on dit rien, chez nous, c'est accepté. C'est le seul moment où on peut discuter.*

*G, 10 ans d'ancienneté dont 7 dans l'entreprise étudiée, marié, deux enfants, femme active, polyvalent national.*



Le chauffeur routier n'est plus « libre » dans le temps et dans l'espace. Les technologies qui équipent désormais le véhicule routier permettent de contrôler son activité. Les disques étant toujours lus à l'entreprise et la possibilité d'un contrôle sur route étant toujours possible, il est quasiment impossible de prendre des libertés, du moins, ne se le permettent ils plus.

L'introduction des technologies de communication réduit la marge d'autonomie que possédait le chauffeur dans l'exercice de son travail. Les « salariés-nomades » sont touchés directement par la « télésubordination »<sup>323</sup>. Le qualificatif « disciplinaire » convient parfaitement pour décrire le rapport qu'ils vivent au temps de travail. À un travail considéré et invoqué comme particulier, correspondait une réglementation dérogatoire. Les chauffeurs routiers se vivaient comme des salariés à part. C'est exactement ce que ressent ce conducteur -pourant extrêmement respectueux des règles en général-, lorsqu'il utilise l'adverbe « aussi » :

*« C'est plus les mêmes gens d'ailleurs. Avant, c'était sympathique, amical. Maintenant que toutes les boîtes ont grossi, faut passer par les bureaux. Avant, on arrivait souvent dans les mêmes boîtes : « tiens salut Machin, salut » ça se passait super bien que maintenant. Faut qu'on arrive, faut garer le camion à tel endroit, c'est pas là. Je sais qu'il faut bien aussi se plier mais nous, on voyait pas notre métier comme ça.*

*[Vous le voyiez comment ?]*

*On le voyait libre. Et maintenant, on arrive sur le parking, on se gare là, on va voir les gens. Euh.... Je sais pas, des fois, faut faire la queue encore ; c'est stressant.»*

A, 48 ans, apprenti puis ouvrier charcutier, 27 ans d'ancienneté en tant que chauffeur, permis à l'armée.

L'enjeu d'une comptabilité détaillée du temps de travail est financier mais pas seulement. Découper et contrôler le temps de travail remet directement en cause les manières de le faire. Les conducteurs manipulaient le chronotachygraphe selon certaines logiques qui n'ont plus lieu d'être dans un contexte de réduction du temps de travail. Par exemple, l'un des aspects fondamentaux du métier de chauffeur routier consiste à anticiper sur la tâche suivante<sup>324</sup> en essayant de « prendre de l'avance ». Pour lui, l'attente qui en résulte n'est pas de l'attente au sens de repos même s'il en profite pour se reposer, mais un temps faisant partie de son travail. C'est pourquoi, l'imposition du principe du « time is money » dans une entreprise, c'est à dire du principe selon lequel le travail c'est du temps, a engendré lors de sa mise en place autant d'incompréhension. Ainsi, un conducteur, représentant du personnel, ne réalise pas encore la nature des changements intervenus dans la pratique du travail. On peut lire dans l'extrait suivant,

<sup>323</sup> « Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination », J-E. Ray, *Droit Social* n°6, juin 1982, 525-537. P 531

<sup>324</sup> Cf. P. Hamelin

deux logiques inconciliables où le temps, où les standards de temps imposés entrent en conflits avec la temporalité vécue du travail.

*« Les heures de temps entre midi et deux, même si il y a des rendez-vous à 13h ou 13h30, c'est considéré comme du repos [alors que] le gars, il va manger assez rapidement en 45 minutes de façon à arriver un quart d'heure - 20 minutes avant sur place pour pouvoir prendre deux ou trois places d'avance, et bien ce temps là [ne] lui sera pas compté quoi. Alors que le gars, il était sur le terrain ». S. représentant du personnel*

Le comptage strict du temps s'accompagne d'une définition tout aussi stricte et restrictive des tâches et activités contenues dans ce temps. C'est ainsi que l'incompréhension du conducteur cité perdure à propos de la non affectation de tel ou tel frais de route. Ceux-ci constituent en partie, un complément réel et nécessaire au salaire du conducteur. Etablir d'autres règles d'attribution réduit leurs gains mais surtout démotive les conducteurs pour lesquels les primes et les frais de route représentent en quelque sorte la part variable du mérite reconnu par son employeur.

*« Le gars qui fait un relais le soir : il part à 20 heures, on lui paye un casse-croûte [au lieu d'un repas et d'une nuit] et c'est tout. Je trouve qu'on nous gruge par rapport au boulot qu'on fait, ce n'est plus motivant. Y'a déjà suffisamment de stress dans le boulot » S. représentant du personnel*

## **5/ Le temps de travail comme règle d'organisation**

La norme temporelle de repos, protectrice pour le salarié, est surtout une norme organisatrice. Le phénomène observé dans le transport routier de marchandises correspond au phénomène historique de rationalisation des processus productifs où « le temps de travail est une règle d'organisation des activités de travail<sup>325</sup> ». On vient de le dire, les conducteurs n'envisagent pas leur temps de travail en « durée » mais en « amplitude ».

Raisonné en amplitude, c'est à dire en temps de travail déduit des obligations de repos leur permet d'organiser le trajet en prévoyant et en aménageant les durées de repos. Cette norme temporelle de repos ordonne aussi l'affectation des tournées à tel ou tel conducteur. Les exploitants doivent impérativement connaître les temps de travail de chacun afin de déterminer qui fera telle tournée, proche ou lointaine.

L'amplitude est en quelque sorte le temps maximum autorisé pour réaliser un travail, quel qu'il soit. Neuf ou huit heures de repos laisse généralement sept heures de

<sup>325</sup> Vers la fin du temps de travail ? J. Thoemmes, PUF, 2000, p 18.

sommeil lorsque le conducteur est à l'extérieur de l'entreprise, ce qui par rapport à un passé récent<sup>326</sup>, leur convient.

*« On doit respecter une amplitude de 15 heures, c'est à dire que quand on commence le matin à 8h, on peut travailler que, c'est à dire qu'on a une amplitude de 15h donc, ça veut dire en commençant sa journée à 8h le matin, il faut absolument qu'on s'arrête le soir à 11 heures, 8 + 15 ça fait 11 [23 heures], pour avoir 9 heures de coupure pour [pouvoir] revenir [travailler] à 8 heures le lendemain matin. [Il faut avoir] minimum 9 heures d'affilée sans bouger. Bon, ça arrive quelque fois qu'on ait moins. Ça arrive aussi que ça se passe pas bien et qu'on ait un peu plus d'heures, mais généralement, chez nous on y arrive [à respecter 9 heures consécutives de repos]. » G. polyvalent national, 2 enfants, femme active*

Le travail est subordonné à un temps. C'est pourquoi, le rythme du travail peut varier selon la quantité de travail demandée. Ainsi, certaines tournées sont plus paisibles que d'autres. Dans celle qu'il explique dans l'extrait suivant, le conducteur peut « prendre son temps », c'est à dire, travailler selon son rythme personnel. Le temps plus lent de cette tournée lui permet de rencontrer ses collègues au grès des pauses qu'il prend toujours à heures et endroits identiques. L'adjectif « tranquille » revient à deux reprises dans ses propos. Le rythme de travail de cette tournée est plus lent car le travail demandé dans l'amplitude autorisée est minime : une remorque complète pour un seul destinataire à une faible distance.

*« Le lundi, je prends une remorque et je [la] vide à 8 heures à côté de l'entreprise une remorque qu'un gars a du ramener, certainement de la farine. Et après, je pars pour la région parisienne vers 11 heures. À 12 heures-12h30, je m'arrête pour manger à X : déjà je peux prendre mon temps, je prends 1h30 car si c'est pour mardi matin, bon ben je suis tranquille. Il faut 2h30 pour monter à Y dans la région parisienne. Entre L et C, on fait une [deuxième] pause, 3/4 h-1h . Souvent les chauffeurs sont là. Bon on n'a pas nos 4h30 de conduite [mais on s'arrête quand même] : tant qu'on joue pas sur l'amplitude, on est bon quoi. On monte tranquille quoi, sans être stressés" G. 31 ans, 7 ans d'ancienneté dont 4 dans l'entreprise étudiée, CAP boulanger, polyvalent national, permis à l'armée, 2 enfants, femme active*

### III- LES FORMES ORGANISATIONNELLES

L'allongement presque infini de la durée de travail des conducteurs ayant maintenant une limite respectée, il faut pour le transporteur, travailler autrement. La norme temporelle apparaît comme la composante essentielle et déterminante du mode

<sup>326</sup> Où ils dormaient en moyenne 4 à 5 heures par nuit

d'organisation du travail de roulage. La comptabilité du temps s'est en effet, introduite dans chaque interstice de la vie au travail des conducteurs et des transporteurs. C'est pourquoi, il est important de considérer et d'analyser les moyens mis en œuvre par les transporteurs pour assumer leur rôle dans un environnement déterminé et défini. Cette autre manière de travailler emprunte plusieurs formes que nous allons examiner tour à tour.

On se bornera, dans ce travail, à décrire les méthodes employées pour réduire les temps de production, les temps jugés improductifs ainsi que les moyens mis en œuvre pour utiliser de manière optimale les temps des conducteurs. On décrira comment sont organisés certains types de trajets. On verra la place, la fonction, le rôle qu'occupe chaque catégorie de conducteurs en insistant sur les conducteurs « grands routiers » dans cette configuration productive.

## **1/ La fin du couple un homme - un camion**

La recherche de productivité c'est à dire la réalisation d'un travail au moindre coût et au moindre temps incite de plus en plus les transporteurs à utiliser les tracteurs au maximum. Là où le chauffeur possédait presque personnellement un tracteur, plusieurs conducteurs maintenant se le partagent en fonction du travail à faire et des repos de chacun. La possession de son propre tracteur est un véritable enjeu à tel point qu'une entreprise a renoncé à partager le tracteur entre plusieurs chauffeurs.

La perte du tracteur attitré accroît selon les conducteurs, l'usure mécanique du matériel, et démotive le salarié à travailler. L'attachement est tel qu'il peut être à l'occasion, un moyen de pression pour faire plier un conducteur récalcitrant ou trop indépendant.

*« Et puis [perdre son tracteur], ça joue sur la conscience des gars. Il a son tracteur, c'est une motivation incontournable, il le fera [son travail] avec une meilleure envie, c'est certain. C'est pour ça qu'il est facile de dégouter un gars dans le transport : vous le faites changer de véhicule sans arrêt, changer de tournée sans arrêt, un gars par exemple, qui fait partie d'un syndicat qui est trop mordant » C. CAP routier, polyvalent national, marié, 3 enfants, femme au foyer*

Mais surtout, l'attachement à son tracteur reflète l'attachement des ouvriers ou des artisans à leur outil de travail. Sa possession correspondait en effet, à une forme de travail où le conducteur était très autonome dans la réalisation de son travail. Ne disent-ils pas d'ailleurs qu'une fois partis, ils sont un peu leur propre patron. Retirer son tracteur revient à enlever au conducteur l'un des derniers aspects valorisant de ce métier. La cabine est autant un espace de travail qu'un espace de vie. L'attachement à sa propriété en est un

signe. Le réglage du siège en est un autre. Trouver celui-ci déréglé à la reprise du travail ramène le chauffeur à un simple ouvrier travaillant avec une machine devenue anonyme.

*« Bon il suffit que c'est un mec plus petit, admettons, il va dérégler tout le siège, rien que ça, je vous dis que c'est chiant. Alors, ben tiens, tu es pendant trois jours à chercher ta position, ça, vous pouvez en parler à n'importe qui, une fois qu'on a bien sa position, si jamais, elle est déréglée, alors là, on est carrément, on est pas bien et puis on sent bien.... Et puis, pour retrouver la position, tiens, ça déjà c'est un problème. Et puis tout quoi, on tombe sur des mecs qui sont dégueulasses. Le mec, il fume, il y a un cendrier, il va foutre la cendre par terre ou il va bouffer un casse-croûte, il y a plein de miette partout. Ou il va monter là dedans avec ses pattes pleine de merde, il va tout dégueulasser : y'en a qui se gênent pas vous savez. Alors c'est pour ça hein : chacun sa matériel et puis au moins, si il y a un problème on va s'en remettre qu'à soi. Et puis je dis que l'entretien quand même, il est mieux fait parce que le mec déjà, il a pas envie de tomber en panne, il prévient à l'avance alors que l'autre, il va sauter dessus pendant une journée, si il y a un problème, il en a rien à foutre et pis c'est celui qui le reprend derrière qui est emmerdé, alors... c'est pas bon ça.... »* N. 20 ans d'ancienneté dont 12 dans l'entreprise étudiée, CAP dactylo, navette de nuit en bâché, 2 enfants, femme active, père routier

Un conducteur d'une autre entreprise parle aussi longuement de l'inconvénient de prêter son camion. On peut noter dans l'entretien, l'attachement extrême au véhicule : il se l'approprie personnellement en considérant que l'entreprise prête le camion ! De plus, les autres conducteurs, ses collègues, sont qualifiés négativement, ce sont des « j'm'en foutistes », des « mecs ». Deux thèmes reviennent régulièrement comme inconvénient au partage du véhicule : la propreté et l'entretien courant du véhicule qui, lorsqu'il n'est pas fait, empêche de bien travailler : feux de gabarit, élastiques de la bâche endommagés, transpalette manquant.

*« Parce que moi, je suis assez maniaque, j'aime bien que mes feux de gabarit ça marche. Parce que, à chaque fois que je l'ai prêté, il y a eu des couilles dessus. Ça arrive à tout le monde mais que le mec le dise parce que chez nous, le chauffeur, c'est un peu j' m'en foutiste. Ils vont casser quelque chose, ils vont rien dire. C'est rien, on casse quelque chose, ça arrive à tout le monde, on fait une fiche et puis ça rentre dans l'ordre, on repart et puis, c'est bon quoi. À chaque fois que je le laisse.. [par exemple] les élastiques [de la remorque] de cassés, c'est pas méchant, c'est pas la grosse casse mais des fois, le transpalette il y est plus, ou il y a plus de balais. On a des petites barres derrière pour bloquer les palettes avec des accroches qui se mettent sur les planches, des fois il en manque une ou c'est les deux mêmes, des deux mêmes côtés. Tout le monde s'en fout quoi, les mecs s'en foutent, ils sont habitués comme ça mais personne dit rien. J'avais dit à F de faire des petites notes de service par laquelle faire ceci cela et puis il fait pas alors... Quand vous êtes en vacances des fois, le camion va servir à 5-6 chauffeurs, si il reste dans la cour à faire que des navettes je vous dis pas dans l'état que vous le retrouvez, y'a plus de gants, y'a plus de stylo. Les mecs, ils se croient chez eux, ça c'est un truc, ça m'énerve. Là, il y a un petit jeune qui me l'a pris, il a*

*fait une montée sur P, il est redescendu avec. Je l'ai repris, il bouffe dedans en plus alors il y avait des miettes de pain, c'était la galère. Je suis monté dedans dimanche soir, on a repris le boulot dimanche soir, il y avait des bouteilles vides, des machins de sopalin, des petits kleenex, y'a des sachets partout : j'm'en-foutiste le gars ! Le merdier qu'il y a dans son camion, c'est la folie ! Ah, il est bien gentil mais euh... C'est mon truc, c'est moi qui dort dedans, je vis dedans, j'estime que si moi, je le dégueulasse, c'est logique, c'est normal, mais quand je prends le camion d'un autre, si il y a quelque chose, je le nettoie, je monte, je vais charger chez un client, si il y a de la terre, je lui donne un petit coup. En plus, il y a la balayette, il y a tout, non les mecs s'en foutent, c'est comme ça.» B. 16 ans d'ancienneté dont 2 dans l'entreprise étudiée, polyvalent national*

De plus en plus, le couple un homme - un camion n'est plus de mise dans le transport. Le parc d'une entreprise était constitué, il y a encore peu pour la totalité des entreprises, d'une flotte de camions égale au nombre de conducteurs. Il n'est pas rare maintenant de compter un tiers de plus de chauffeurs qu'il y a de camions.

La raison essentielle de ce changement réside dans le fait que le conducteur doit s'arrêter obligatoirement et au minimum 8 heures par 24 heures, pas le véhicule ni la marchandise. Le camion doit au contraire rouler le plus possible afin d'en rentabiliser l'achat et d'acheminer le plus rapidement possible les produits. C'est ainsi, que les camions ou les tracteurs sont utilisés lorsque son conducteur principal est en repos. Ce changement ne se fait pas sans mal pour certains. Une entreprise par ailleurs très organisée refusait à l'époque de l'enquête<sup>327</sup> cette organisation du roulage pour ne pas « *transformer les conducteurs en o.s. de la route* » selon l'expression de son patron. Tous les conducteurs de cette entreprise se sont mobilisés pour préserver ce qui apparaît maintenant comme un privilège.

La plupart des conducteurs se plient contraints et forcés à cette nouvelle règle : « *c'était ma femme et mon camion* » ! .... me lance un chauffeur pour toute explication de l'attachement à son véhicule. Pourtant, même les plus réfractaires admettent désormais que le camion ne leur appartient pas, « *qu'il faut bien qu'il roule* ».

De plus, la relative dépersonnalisation de l'outil de travail suite à son partage entre collègues n'empêche pas certains conducteurs de nettoyer, briquer leur cabine jusqu'à enlever la poussière au pinceau...

## 2/ La recomposition des postes

L'adaptation du transport au modèle productif en vigueur a entraîné une recomposition du travail confié aux chauffeurs. Certains postes de conducteurs sont

---

<sup>327</sup> 1998

recomposés en un poste qui mêle un travail de manutention et un travail de conduite sur courte distance. Le travail de ces salariés consiste à trier les produits et à les charger dans les remorques des camions prêts à partir. Ils travaillent généralement en horaires décalés (très tôt ou très tard) et les week-end de manière à ce que les autres conducteurs puissent partir en temps voulu. Lorsqu'ils conduisent, ces conducteurs le font dans le cadre d'un ramassage de marchandise à proximité de l'entreprise ou d'un acheminement de véhicule chez le garagiste ou encore pour la réalisation de courses diverses. À cause de la réduction des temps de travail, les conducteurs travaillant en longue distance ou à la demande ne rendent plus ces menus services. À l'instar du conducteur suivant, d'autres postes et particulièrement les trajets en navette ne relèvent plus que de la conduite :

- *"Moi dans mon truc, je touche à rien. Moi je touche à rien : juste les portes à ouvrir, me mettre au quai. Non là-dessus, sur la tournée que je fais, j'ai juste les portes à ouvrir, me mettre au quai et... Non là dessus, moi sur la tournée que je fais, j'ai pas de problème, je suis pas emmerdé. Moi mon boulot c'est juste conduire, faire mes papiers, terminé. Y'a toujours des types qui sont là pour charger, pour vider, y'a pas de problème."* N. 20 ans d'ancienneté dont 12 dans l'entreprise étudiée, CAP dactylo, navette de nuit en bâché, 2 enfants, femme active, père routier

Les trajets où il n'y a qu'à conduire, loin d'être perçus comme monotones, sont prisés des conducteurs. La conduite reste en effet la tâche privilégiée. Les postes de travail affectés au personnel de conduite semblent divers : certains consistent en une traction de nuit et une ramasse de jour. D'autres consistent à gérer personnellement les stocks d'un client et à prendre en charge des produits manquants.

Les postes de conducteurs travaillant sur des trajets irréguliers font partie de ceux ayant le moins changé dans le contenu des tâches même s'il existe des changements comme les interventions simples en cas d'incident (changer une roue, réamorçage d'un circuit de carburant, remplacement de fusibles, d'ampoules, etc.) qui ressortent de moins en moins de ses attributions. Soit que le conducteur ne possède plus ces connaissances, soit qu'il est obligé de faire appel à un personnel spécialisé. Enfin, le conducteur s'occupe de moins en moins du chargement de son véhicule à l'entreprise, un personnel spécialisé s'en chargeant. Il continue par contre, la plupart du temps de décharger son camion.

Les postes de conduite se sont diversifiés. De nouvelles tâches apparaissent pour certains, modifiant le rôle traditionnellement dévolu au conducteur. D'autres postes consistent à réaliser un travail identique d'une fois sur l'autre. D'autres enfin, cumulent des tâches différentes. Les postes de conduite réservés aux conducteurs spécialisés dans la réalisation de trajets irréguliers sont ceux dont le contenu a été le moins modifié, ce qui n'est pas le cas des conditions temporelles de leur réalisation.

### 3/ Des formes d'organisation pas si nouvelles

Le partage du véhicule entre chauffeurs est une composante d'un changement organisationnel plus large. Le travail demandé au conducteur est multiple, variant selon les distances à couvrir ou le nombre de clients à servir. Son travail peut être régulier ou totalement imprévisible. C'est l'attribut que les statistiques ont choisi pour caractériser le travail des chauffeurs. On trouve ainsi, dans celles de 1967<sup>328</sup>, une répartition des trafics selon leur organisation en circuit et en navette avec, en plus, une catégorie indéterminée (« autres »).

Les circuits y sont définis comme des trajets de ramassage et de livraison, les navettes comme une « succession de trajets en charge et de trajets à vide alternés sur un même parcours ».

On retrouve ces catégories de trajet dans un ouvrage pédagogique de 1968<sup>329</sup> destiné aux chefs d'entreprise effectuant leur propre transport. L'auteur justifie son ouvrage par le fait que « de plus en plus, les chefs d'entreprise prenant conscience de l'importance de leurs transports, tentent de les organiser pour réduire leur coût, tout en améliorant la qualité de service, surtout en ce qui concerne les livraisons à la clientèle. »<sup>330</sup>. Il précise tout de suite après que « ce problème d'amélioration [de la qualité de service] est toujours complexe » à cause notamment des variations de la demande et du fait « de nombreuses réglementations restrictives ou de tarifications obligatoires ».

L'auteur nous explique plus loin que l'organisation des circuits de livraison et de ramassage est déterminante car « si le moindre retard dans les ramassages peut désorganiser la production, tout retard ou tout défaut dans la qualité du service offert à la clientèle, peut avoir des conséquences désastreuses sur le plan commercial »<sup>331</sup>. C'est pourquoi, il préconise, à côté de la « ligne »<sup>332</sup> et du « ramassage »<sup>333</sup> deux organisations plus complexes :

- la livraison par noyau, constituée d'un véhicule chargé de marchandises qui accomplit sans arrêt un trajet direct assez long avant de livrer plusieurs clients dans un faible rayon.
- le circuit avec point d'éclatement, constitué d'un camion chargé qui part à la rencontre d'autres véhicules chargés dans les autres établissements où « au point de rendez-vous,

<sup>328</sup> Sermage et Glacet in *Quatre études sur les transports routiers*

<sup>329</sup> *Organisation et gestion des transports et de la distribution*. R. Jabot. 1968. Edition Hommes et techniques. 92 Puteaux.

<sup>330</sup> Op.cit. préface p 7

<sup>331</sup> Op.cit. p 117

<sup>332</sup> CONSTITUÉ PAR UN SEUL LOT SE RENDANT D'UN POINT À UN AUTRE.

<sup>333</sup> constituée d'un parcours à vide pour prendre des marchandises chez plusieurs fournisseurs.



fixé sur la route ou de préférence chez un transporteur, les véhicules échangent une partie de leurs marchandises, puis retournent à leur point de départ, en déchargeant leur nouvelle cargaison, soit par tournée, soit par noyau. »

À quelques variantes près, les transporteurs actuels organisent leur trafics selon des principes identiques : le « circuit avec point d'éclatement » se rapproche du « relais avec échange de remorque » et la « ligne » de la « navette ».

Les moyens de réduire les coûts n'ont guère changé non plus : diminution du kilométrage des véhicules, limitation des temps d'arrêt, rapidité d'acheminement de la marchandise, limitation du coût kilométrique, réduction des coûts liés au poste de conduite.

Réduire ce dernier coût passe pour l'auteur de l'ouvrage, par la réduction des heures supplémentaires : « les chauffeurs ne doivent être utilisés que pour conduire et ne pas être présents pendant le chargement ou le plein des véhicules ». Cela passe aussi par une réduction des temps d'arrêt « en luttant contre les arrêts injustifiés en cours de route par le contrôle systématique des disques enregistreurs » et par une prime selon les tonnes livrées par temps passé.

On est frappé par l'extrême actualité de ces derniers principes de travail qui ont tardé à s'imposer parce qu'une autre logique professionnelle dominait.

Il semble que la force plus contraignante des réglementations doublée de l'obligation de s'adapter au processus productif aient réussi à faire imposer une certaine forme de travail.

Des contraintes fortes ont incité les transporteurs à modifier l'organisation de leur trajet. En effet, deux motifs qui parfois s'ajoutent, motivent le changement : une plus grande rapidité d'acheminement des marchandises et une réduction des temps de travail des conducteurs. Ainsi, là où un conducteur effectuait l'intégralité d'un voyage, celui-ci est maintenant scindé en deux ou trois parties réalisées chacune par un chauffeur différent.

On a recherché les processus de rationalisation en œuvre au sein de l'entreprise car c'est à son niveau que peuvent être saisies les politiques suivies, les rapports de force, les enjeux.

Dans les entreprises étudiées, quatre formes de travail dominant ; elles vont de la forme la plus pauvre et la plus routinière à la forme la plus autonome. Il s'agit des relais avec échange de remorque, des navettes, de l'éclatement d'un trajet entre plusieurs chauffeurs, de circuits.

Ces quatre formes de travail modifient, recomposent le contenu des tâches des conducteurs. Les postes de travail se diversifient. Les catégories classiques de distance et de régularité du travail continuent de cliver les postes de travail mais ne sont plus suffisantes. Deux nouvelles catégories de conducteurs se développent : les conducteurs - manutentionnaires et les conducteurs polyvalents ou encore appelés remplaçants.

La dernière catégorie de conducteur représente aussi une forme d'organisation du travail. Ils font généralement le travail le plus irrégulier tout en pouvant être affectés sur des tournées très régulières. La polyvalence est en effet une forme d'organisation du travail dans un contexte où la flexibilité organisée de la main d'œuvre permet de répondre à des exigences temporelles difficilement compatibles parfois.

### 3/ Les navettes avec relais

L'organisation de l'acheminement des marchandises sous forme de trafic régulier avec échange de remorques constitue pour l'instant la forme la plus achevée d'une organisation rationnelle du camionnage. Cette forme organisationnelle a été éprouvée dans les années 1980 par les entreprises de messagerie pour lesquelles les délais d'acheminement des produits sont très courts<sup>334</sup>. Elle se développe dans les entreprises de transport en zone longue depuis le milieu des années 1990. La contrainte de base pour pouvoir organiser de tels trafics suppose d'avoir une demande de transport régulière.

Il s'agit d'un échange de remorques entre deux chauffeurs à un endroit appelé relais. Le trajet est rigoureusement identique d'une fois sur l'autre et il se fait généralement le soir. Ces navettes ont en effet été créées dans le but d'acheminer très rapidement une marchandise chez le destinataire final. Dans une organisation classique<sup>335</sup>, la marchandise s'arrête en même temps que le conducteur lorsqu'il prend du repos ou un repas. En dissociant le tracteur de la remorque, la marchandise ne s'arrête pas puisque la remorque chargée passe d'un tracteur à un autre.

<sup>334</sup> *Traction routière en longue distance : les navettes, une organisation particulière*. Cl. Germain. P. Nierat. Rapport Inrets n° 91. Février 1989.

<sup>335</sup> .... C'est à dire dans le cas où le conducteur achemine jusqu'au destinataire final l'intégralité de la marchandise qu'il a ramassé.

La dissociation du temps de l'homme avec celui de la machine réduit le temps d'acheminement de la marchandise à la seule distance que celle-ci doit parcourir jusqu'au point final. Prenons l'exemple d'une marchandise chargée à Paris pour être livrée dans la région bordelaise : dans le cas où un seul conducteur réalise ce trajet, il utilisera l'intégralité du temps de conduite auquel la législation lui donne droit, soit 9 heures. Il aura été obligé de faire une coupure au bout de 4.30 heures de conduite soit 45 minutes. Enfin, arrivé à destination, il sera dans l'obligation de se reposer 8 heures au minimum. Ainsi, la marchandise devra attendre au minimum 8 heures avant d'être livrée au destinataire, car il faudra aussi faire avec les heures d'ouverture et de fermeture de l'entreprise destinataire. Dans le cas du même trajet avec relais à mi route, deux chauffeurs -l'un parti de Paris pendant que l'autre au même moment part de Bordeaux- se seraient rencontrés autour de Poitiers, c'est à dire à une distance que les 4.30 heures de conduite leur permettent de couvrir. Ils y auraient échangé leur remorque, pris un repos obligatoire de 45 minutes et chacun serait reparti vers sa destination d'origine. Arrivée dans la région bordelaise, un troisième chauffeur prend en charge la marchandise pour la livrer immédiatement. Pour gagner encore un peu plus de temps, on peut imaginer que ce trajet soit divisé en deux relais situés à 2.15 de conduite. Le temps d'acheminement de la marchandise serait alors constitué uniquement des temps de conduite sans la coupure obligatoire de 45 minutes.

Il existe des variantes de ce modèle. Par exemple, plutôt que d'échanger la remorque, les chauffeurs peuvent échanger l'ensemble (tracteur + remorque), ce qui représente encore un gain de temps puisqu'on évite le temps pris pour décrocher et raccrocher la remorque.

Le point de relais est bien souvent un endroit quelconque, un parking, une aire de repos, une station service. Ce peut être aussi une agence de l'entreprise, un entrepôt. Le lieu doit être éloigné des habitations afin d'éviter les nuisances sonores (moteurs, bruit des frigos, bruits divers).

L'avantage pour le transporteur est double. Cette organisation permet d'acheminer la marchandise dans un délai extrêmement rapide et donc de satisfaire la demande de son client tout en étant en conformité avec les réglementations sociales. Enfin, un tel système, tout en permettant de couvrir très largement un territoire (pour peu que le transporteur ait un fret de retour régulier) permet d'économiser les frais de route qui revenaient au chauffeur dans le cadre d'une organisation traditionnelle.

Les navettes avec échange de remorques à mi parcours constitue la forme la plus appauvrie du travail de conducteur routier. Le travail du conducteur se cantonne en effet à la traction d'une remorque sur un trajet identique d'une fois sur l'autre. À part décrocher

et raccrocher une remorque, sa fonction exclusive est de conduire. Ces conducteurs ont d'ailleurs des temps de travail très proches de la norme salariale actuelle, soit 35, 37 ou 39 heures par semaine. Ils ne traitent plus aucun papier relatif au chargement, tout a été préparé par un chauffeur - manutentionnaire, y compris l'emplacement de l'ensemble prêt à partir. Son travail se résume à la vérification de son matériel et du chargement. Le chauffeur n'a plus le choix de l'itinéraire en dehors des circonstances exceptionnelles d'accident par exemple. Enfin, s'il ne fait que ce travail, l'isolement du conducteur est accentué par rapport à ses collègues comme par rapport au personnel administratif.

#### 4/ Les navettes

Les navettes sans échange de remorque représentent une autre manière d'organiser les trajets. Celles-ci ne sont possibles que si le trajet est régulier. Les navettes consistent à acheminer à heures fixes et selon une procédure toujours identique, des marchandises d'un point à un autre. Elles peuvent se faire de jour comme de nuit. À la différence des circuits, les navettes sont utilisées pour des trajets courts, à moins de 150km. En compte propre et en compte d'autrui, exprimées en tonnes kilomètre, 93% des navettes se font respectivement à moins de 100km et de 150km<sup>336</sup>.

Si elles ont toujours existé, la place qu'elles tiennent maintenant dans le procès de circulation des produits traduit le phénomène d'externalisation, de report de la fonction sur les entreprises spécialisées, c'est à dire sur les transporteurs. Des remorques restent en effet, à quai d'une entreprise cliente prête à être chargées au fur et à mesure de l'avancement de la production. Une fois la remorque pleine, un chauffeur vient la prendre en charge et la transporte au lieu voulu par le client. Ce principe permet au client de ne pas stocker sa marchandise et de ne perdre aucun temps entre la production et la livraison dans un environnement productif en flux tendu où la demande commande la production.

Les navettes peuvent constituées en un travail uniquement de traction. C'est souvent le cas des navettes de nuit qui acheminent des produits frais ou surgelés dans les grandes surfaces de manière à ce qu'ils soient sur les étagères à l'ouverture du magasin. Les conducteurs qui livrent la nuit les grandes surfaces en produits frais et surgelés y sont seuls. Il leur faut se déplacer dans le magasin sans encombre. De plus, le déchargement des palettes est physiquement difficile, soit qu'il faut entrer dans les congélateurs, c'est à dire passer d'une température ambiante à une température de -25 degrés, soit que le sol est inadapté, ou encore les palettes, lourdes et hautes.

<sup>336</sup> DAEI-SES – Données détaillées, septembre 1999, 69-70

*« ... Même chez les clients [les grandes surfaces], c'est pareil, faut mettre la marchandise comme il faut, il faut pas la mettre n'importe comment... et puis il faut pas mettre ça devant les portes, parce qu'ils ont des portes pour aller dans le magasin, faut pas boucher les portes, faut laisser les portes pour qu'ils les réouvrent le matin. Y'a beaucoup de chauffeurs qui bourrent les portes alors le matin, il faut qu'ils sortent la marchandise sur le parking pour ouvrir les portes du sas pour rentrer dans le magasin. () C'est dur [comme travail] : tirer les palettes, y'a des bonnes palettes, surtout en hiver quand il y a des palettes d'oranges, les palettes d'orange, elles font la hauteur d'un homme, elles font 1.80-2m, plus haute qu'un homme, ça fait quand même 800kg, sur un machin [un tire-palette] à main ; les melons, les tomates.... Et des fois ça [le chargement] passe pas aux portes, des fois, faut couper la palette en deux pour que ça rentre.»*

P, 60 ans, 10 ans d'ancienneté en frigo de nuit

Les navettes peuvent aussi être combinées avec un circuit de distribution ou de ramasse. L'exemple cité concerne le chargement de composants électroniques ; la navette est constituée de trois points géographiques entre une ville A des Pays de la Loire, une autre (B) en région parisienne et une dernière (C) en Normandie. Deux conducteurs font ce travail, soit cinq navettes par semaine : le conducteur part de la ville (A) à 22 heures, il arrive à la deuxième ville vers 1.30 heures du matin où il décroche sa remorque sur un parking en face de l'entreprise. Le conducteur part ensuite faire sa coupure de 8 heures. Vers 6 ou 7 heures du matin, un conducteur d'une autre entreprise prend la remorque et la met à quai afin qu'elle soit vidée. Une fois cela fait, ce même conducteur la remet au même endroit sur le parking. Le premier conducteur, une fois sa coupure terminée, c'est à dire vers 10.30 heures du matin, la raccroche à son tracteur et part faire cinq ramasses. Il va ensuite à la ville (C) vers 16.30 heures de l'après-midi pour compléter sa remorque. Il repart vers la ville (A) vers 21 heures, y laisse la remorque chez le destinataire du chargement puis laisse son tracteur à son entreprise ; il est 1 heure du matin.

La navette illustre parfaitement la fonction de circulation des marchandises du transport. Un certain nombre se réalise entre deux usines, deux dépôts ou encore entre une usine et un dépôt. La navette s'inscrit dans la chaîne transport de l'entreprise destinataire où la fonction transport est reportée sur les entreprises spécialisées. Les remorques ne sont pas toujours complètes en chargement car tel n'est pas l'objectif. Le but de ce travail est d'acheminer tel produit d'un point à un autre afin de produire les pièces finales. Beaucoup de navettes sont d'ailleurs réalisées par des chauffeurs en location chez le destinataire. Dans l'entreprise réalisant la navette citée en exemple, le tiers des effectifs est en location pour un même client, certains font des navettes en zone courte.

La location, de forme historique de contournement de la législation est devenue un outil souple et flexible de travail. Les entreprises prestataires du service transport louent chauffeurs et matériels à l'entreprise cliente. Charge à cette première d'entretenir le matériel, de rémunérer son personnel et d'organiser le temps de travail. L'entreprise cliente elle, se décharge de toutes les conditions matérielles de réalisation du transport tout en ayant à disposition un chauffeur, lequel n'a à faire qu'au chargeur pendant un ou plusieurs jours.

Certaines navettes peuvent être doublement avantageuses : en travail de zone longue, elles offrent des frais de route identiques aux conducteurs qui travaillent à la demande tout en permettant une vie hors travail régulière. Par contre, les horaires de travail confinent à l'isolement. Néanmoins, certaines navettes sont très appréciées lorsqu'il s'agit de parcourir une longue distance. Le chauffeur en effet, doit surtout conduire ; ce qui reste la tâche la plus appréciée. Dans ce cadre, il a très peu de clients à charger ou à livrer et enfin, partant plusieurs jours sur un itinéraire connu d'avance, il n'a pas à appeler le service exploitation.

*« Moi je considère qu'à la limite, j'ai du bon boulot. Par contre, il y a des collègues à la maison, ils voudront pas le faire ce que je fais.*

*[Alors donc qu'est ce que c'est le bon boulot ?]*

*Je peux pas vous dire. Pour moi, j'estime que j'ai un bon boulot parce que je peux prévoir certains trucs, d'autres à la limite peuvent pas quand ils sont, au comment dire... Qu'au travail à la demande, ils sont sûrs de rien en fin de compte alors que moi je sais que bon admettons, je vais partir le dimanche soir, mardi je serais chez moi, mercredi soir, je vais repartir, jeudi je serais à B et ainsi de suite. Donc, si j'ai des trucs à prévoir avec ma femme ou n'importe quoi, y'a aucun problème, ça se passe très bien. De toutes façons, j'ai jamais aimé ça de faire du travail à la demande comme ça. Non j'aime pas ça et c'est bien tombé d'ailleurs, depuis le début, je fais que ça, que des navettes. J'ai jamais rien demandé mais enfin, ça s'est passé comme ça. Alors moi, ça me convient, ça va.*

*[et pourquoi vous n'aimez pas le transport à la demande ?]*

*Bah parce que je l'ai assez fait. Et puis être bloqué des week-end et tout ça, maintenant ça m'intéresse plus, maintenant moi à mon âge... [être bloqué] quoique chez nous, quoique chez nous, ça arrive jamais mais bon... ben je sais pas. Chez V, tout compte fait quand ça a fermé, bon ça m'a emmerdé. Quand même, c'est logique, je perdais mon travail. Mais d'un autre côté, j'étais content parce que j'en avais ras le bol, j'en avais marre. Et puis ma femme aussi en avait marre, elle en avait plein le dos. Vous savez, quand vous prenez le bigophone le vendredi et puis que vous téléphonez à la maison : « bon ben m'attends pas, je rentre pas ». Bon elle a jamais rien dit à ce sujet là, mais c'est pas agréable, faut dire ce qui est”*

*N, 20 ans d'ancienneté dont 12 dans l'entreprise. A fait avant de l'international.*

L'embauche décentralisée de conducteur permet de réduire les coûts salariaux engendrés par leurs découchés tout en augmentant la vitesse d'acheminement de la marchandise. Le conducteur ramasse ou livre la marchandise qu'un autre a pris ou prendra en charge dans le cadre d'un transfert de marchandises. Ces chauffeurs sont très souvent en location exclusive pour le destinataire. Ce principe de travail nécessite d'avoir des tournées extrêmement régulières sur de longues distances. Par exemple, un trajet de 1000km réalisé autrefois par un seul conducteur devait être fait en 14 heures maximum du fait des heures de commande et de livraison dont 12 heures de volant. Cette navette se fait désormais avec un échange de remorques entre deux chauffeurs vivant dans deux départements différents que celui où siège leur entreprise.

*«Le point de relais se situe entre X et Y. Un gars de C déjeune tôt parce qu'il faut partir à 11.30-midi, alors il peut pas venir ici en 4.30, il faut qu'il fasse une petite pause. Il vient ici, il prend 6h de route à peu près. L'autre l'attend, il faut qu'il ait son repos [de 8 heures minimum] déjà, il vient de L. Il s'arrange à partir le matin pas trop tôt. Tout ça, c'est pour l'amplitude parce qu'on arrive là-bas vers 1h 30-2 heures du matin à V. Donc le gars qui arrive à LH, il livre le matin à LH, il recharge quelque chose et il remonte à M [le point de relais] et il attend son collègue qui descend de L. Le but c'est de ne pas avoir plus de 10 heures de conduite entre Lyon et les deux points [M et V]. Il décroche la remorque et il s'en va dans un coin et il a un repos. Les commandes tombent dans la matinée, c'est chargé dans le camion aussitôt, le petit artisan de T à 9 heures le lendemain matin, il a son colis.» B. 19 ans d'ancienneté, travaille en camion remorque en trafic régulier, national, CAP en viticulture, 3 enfants, femme active*

L'organisation de ce trajet résulte de la seule nécessité d'être en conformité avec la réglementation sociale. Le délai de réalisation de ce trajet était en effet extrêmement court et la distance très longue. Un autre trajet plus court mais requérant tout de même trop d'heures de conduite a été organisé en navette. Il concerne un trafic entre une usine et un entrepôt de la même entreprise.

*«L'embauche d'un conducteur à C. c'est pour faire du relais parce qu'il travaille chez L, c'est une navette tous les jours. Alors, il y a un chauffeur qui est de C parce que la tournée, elle est un peu trop longue. Alors, il y en a un qui part à minuit, il vient vider à V à six heures du matin, à sept heures trente, il recharge à L. et il remonte à C. à midi et demi et sa journée elle est finie : il est de retour à C, sa journée elle est finie. Ça fait en gros 11-12h d'amplitude. Et il y a un autre chauffeur de C qui prend le camion pour aller vider au sud de P., ça fait à peu près 4-5h de travail. Cette navette est plus courte ; cette navette c'est juste pour réduire le temps de travail des chauffeurs.» C. Cap routier, polyvalent national.*

## 6/ Les circuits

Certains circuits sont proches de la navette par la régularité des tours. Ces trajets, lorsqu'ils sont éloignés de l'entreprise, sont prisés et très recherchés. Lorsqu'il y a peu de clients, le rythme de travail de ces navettes est en effet, peu intense. D'autres au contraire, n'ont que le trajet aller de prévu. Il en résulte une grande incertitude quant au moment du retour au domicile.

Il y a dans un circuit, des éléments de variabilité plus importants que dans les navettes où, sauf cas exceptionnels, la variation provient du retard du camion ayant ramassé les produits. Dans un circuit, les points de ramasse peuvent être identiques mais les lieux de livraison peuvent changer d'une fois sur l'autre. De plus, les circuits existent sur des distances impliquant un retour quotidien au domicile comme sur des distances nécessitant de prendre son repos à l'extérieur.

Les circuits peuvent consister à ramasser des marchandises et à les acheminer une à une à chaque destinataire tout comme ils peuvent consister à ramasser des produits que le chauffeur achemine à son entreprise afin que ceux-ci soient triés selon leur nature et leur destination.

Lorsque l'entreprise alimente les plate-formes de distribution des grandes surfaces, la première étape du travail consiste à ramasser les produits directement chez le producteur. Le circuit de ramasse va consister à ramasser un ou plusieurs clients dans un rayon kilométrique plus ou moins long. Une fois cela fait, les produits sont amenés à l'entreprise de transport pour être triés et redistribués dans les camions en fonction des destinations ou de la nature des produits : cela forme la deuxième étape du processus. Elle est réalisée par le personnel de quai pendant que le chauffeur fait sa coupure. La troisième et dernière étape concerne l'acheminement des marchandises vers la plate-forme du distributeur, lequel chargera ses propres camions ou d'autres pour distribuer les produits dans ses magasins de vente alentour. Au total, dans ce type de circuit intégré à la chaîne logistique de l'entreprise destinataire, plusieurs chauffeurs effectuent une partie des tâches. Le circuit de ramasse se réalise de jour alors que la livraison des magasins en produits frais notamment, s'effectue surtout de nuit.

D'autres circuits sont entièrement réalisés par le conducteur, de la ramasse jusqu'à la livraison. Ils peuvent nécessiter de partir plusieurs jours. Une entreprise par exemple ramasse en trois points des matériaux de construction qu'elle livre ensuite dans les magasins de vente de la région parisienne. Ce circuit là est relativement identique d'une fois sur l'autre. À l'inverse, un autre circuit change fréquemment de clients destinataires. Ce circuit peut être plus ou moins long selon les clients et les distances à réaliser.



D'autres encore ne sont organisés qu'à l'aller : les conducteurs partent généralement avec deux ou trois clients à livrer sans savoir quand et de quoi sera constitué leur retour. Beaucoup de retours se font par affrètement et d'autres sont réguliers.

C'est dans ce dernier cadre de travail (les circuits) que l'on trouve les conducteurs « grands routiers ». Ce travail là est le moins prévisible et s'inscrit dans le travail dit « à la demande ». Les transporteurs s'interdisant de refuser une prestation à leur client, soit ils reportent ce travail sur des entreprises sous-traitantes dans le cadre d'un affrètement, soit ils le font réaliser par l'un de leur chauffeur. Certaines entreprises sous-traitent désormais tout le travail de longue distance, qu'il soit régulier ou non. Les conducteurs « grand routier » de ces entreprises ne réalisant ce travail qu'en l'absence d'entreprise acceptant de le faire considèrent qu'ils sont devenus « des supers intérimaires ».

## 7/ La polyvalence

Les formes d'organisation du travail précédemment décrites sont basées sur la spécialisation géographique ou sur celle des produits. C'est la régularité du travail qui est recherchée et donc la prévisibilité de l'utilisation du parc de véhicules et des conducteurs.

Le transport est une activité de service médiatisée par une activité matérielle. Dans la mesure où le service rendu coïncide, pour certains trafics, presque simultanément, avec la demande, le temps du transport, le cadre temporel de l'activité transport est relativement étroit. L'étroitesse du cadre temporel, la quasi immédiateté de réaction qui fonde la raison d'être du transport routier et ce pourquoi, le mode routier a vaincu le mode ferroviaire, impose au transport d'introduire la polyvalence.

La polyvalence de certains conducteurs permet « d'aligner le temps humain sur la continuité et la fluidité productive du temps réel<sup>337</sup> ». Elle consiste à affecter un chauffeur sur des trajets différents d'un jour ou d'une semaine à l'autre. Les chauffeurs polyvalents sont interchangeable, chacun peut passer d'un poste à un autre en fonction des besoins. Tel chauffeur fera par exemple, un travail « à la demande » pendant certains mois et un travail de navette nocturne à un autre moment de l'année. Le travail de ces conducteurs

<sup>337</sup> « Temps humain, temps productif. Les enjeux des années 1980-1990. I. Billiard. *RFAS*, n°3, juil-sept 1998.

changent au fur et à mesure des besoins. Ils peuvent faire un travail que personne ne sait ou ne veut faire comme ils peuvent remplacer un chauffeur absent.

La polyvalence formalise la «fluidité de la main d'œuvre»<sup>338</sup> en donnant de la souplesse à un système de travail contraint de devenir régulier. La polyvalence comme forme particulière de qualification du chauffeur prend tout son sens dans un mouvement de spécialisation et de régularisation du travail. Elle s'inscrit dans un processus de rationalisation productive et se rapproche totalement de la polyvalence «au coup par coup» ou polyvalence «bouche trou» qui ne permet ni anticipation, ni maîtrise du temps de la part du salarié<sup>339</sup>.

Il n'a pas été créé pour autant et pour l'instant, une catégorie particulière de chauffeurs. Ceux-ci sont généralement des chauffeurs ayant le statut de « grand routier » mais pas toujours<sup>340</sup>. La particularité de leur poste réside dans la grande imprévisibilité du travail à faire : «Des fois on va pas rentrer de la semaine et des fois, on va rentrer tous les soirs. () On sait juste la veille la tournée qu'on va faire le lendemain». Les rythmes engagés dans l'activité de travail sont très spécifiques, ce qui induit un rapport au temps très particulier par rapport à leurs collègues travaillant sur des trajets réguliers, ce que résume parfaitement l'extrait suivant : « Ce qu'on nous demande, c'est jouer avec tous ces temps. C'est balader en fonction de la demande » C. Cap routier, polyvalent national

#### IV- LA FLEXIBILITÉ TEMPORELLE

##### 1/ Faire concorder des temps inconciliables

Dans l'étude du travail des conducteurs, le transport ne doit pas être considéré comme une fonction en soi, mais comme une tâche – la circulation des produits – s'inscrivant dans une division du travail. Ainsi, le transport ne peut s'appréhender correctement qu'en situant sa place et son rôle dans un processus productif global.

<sup>338</sup> .... Comme le voyait P. Naville, cité par M. Dadoy, « Une ergonomie sociologique de la polyvalence », *Performances humaines et techniques*, Septembre 1991, n° hors série

<sup>339</sup> cité par I. Billiard, 1998

<sup>340</sup> ... certains n'ont pas la qualification requise, c'est à dire, l'appartenance au groupe 7 de la classification des emplois de conducteurs routiers de marchandises et l'indice 150M de la grille des salaires.

On l'a vu avec Y. Schwartz, sa fonction d'agent de circulation des marchandises lui confère un rôle central et déterminant. Le transport est un élément de la chaîne logistique.

Dans cet environnement productif, le rôle confié au conducteur n'est plus tout à fait le même. Autrefois, simple pourvoyeur de marchandise d'un point à un autre, il est maintenant ce que l'on pourrait appeler un « agent d'immédiateté ». C'est qu'en effet, chacun attend du transport qu'il parvienne à assurer la synchronisation entre différentes étapes d'un processus, qu'il fasse concorder des temps partiellement inconciliables, les temps des producteurs, des distributeurs et des consommateurs.

La disponibilité temporelle des conducteurs permet d'assurer la continuité productive. La synchronisation entre des temps disparates n'est possible en dernier ressort, qu'avec la disponibilité du conducteur.

Etre disponible, c'est être libre, ne pas être engagé ou lié par quelqu'un ou quelque chose. C'est aussi être à disposition d'un éventuel appel comme certains fonctionnaires ou comme les militaires. La disponibilité du travailleur, c'est selon deux auteurs<sup>341</sup>, la capacité à s'adapter à ce qui lui est demandé. Dans le marché du travail des serres légumières, on est selon eux « en présence d'un marché du travail qui fonctionne selon le schéma de la prééminence des formes de disponibilité sur les degrés et les espèces de la compétence »<sup>342</sup>. Plus loin, ils précisent : « ce qui est détecté sur le marché et utilisé dans le mécanisme productif, c'est la capacité multiforme du salarié à se plier aux rythmes de travail (...) »<sup>343</sup>. Nous considérons que le marché du travail des conducteurs de poids lourds est proche du marché du travail des serres légumières.

À sa manière, un conducteur définit sa représentation de la disponibilité : absence de régularité, alternance d'horaires, soumission aux directives temporelles :

*« Ce qui il y a, c'est que faut vraiment être très très disponible, c'est pas... les horaires, on a pas d'horaire, faut accepter ça au départ je crois. Faut être disponible quoi. Tout repose là dessus. Faut pas avoir peur d'embaucher à n'importe quelle heure. C'est vrai que ce que j'aime pas c'est vrai, c'est les changements d'horaire quoi, devoir dormir quand on a décidé que tu dormirais, ça c'est pfff.. Décider à ma place, quand on doit dormir, quand on doit manger, quand.... Ce qu'on nous impose quoi c'est surtout ça quoi. J'aime bien être disponible mais pas devoir dépendre de... et on est obligé d'en dépendre »* A. polyvalent national, CAP mécanicien, 3 enfants, femme au foyer

<sup>341</sup> « L'emploi dans la production de légumes de serre en France et aux Pays-Bas. Un marché du travail des disponibilités. » J-M. Godron, P. Rolle in *La grande transformation de l'agriculture*. G. Allaire, R. Boyer. INRA Economica,

<sup>342</sup> op.cit. p 126.

<sup>343</sup> Op.cit. p 129

## 2/ Logique de service et disponibilité

L'appel à la disponibilité du chauffeur est une constante historique. Un ergonome, Bernard Lahy, s'en est préoccupé dès 1937<sup>344</sup> à travers la première observation directe du travail des conducteurs. Le terme de disponibilité n'apparaît pas en tant que tel car l'objet d'étude concerne l'incidence des longs temps de travail sur la sécurité routière. L'étude du rapport entre durée du travail et risque d'accidents reste toujours pertinent et constitue d'ailleurs un objet de recherche d'un centre spécialisé<sup>345</sup>.

En matière de disponibilité, le témoignage d'un employé d'une société de transports « voyageurs et marchandises » révèle après-guerre, des pratiques analogues aux pratiques actuelles : « Il m'est arrivé de me présenter au domicile d'un conducteur en repos pour qu'il reprenne aussitôt son service ; et je dois dire que je n'ai jamais essuyé de refus ». L'auteur justifie l'absence de refus par le fait que : « Tous, conducteurs, receveurs, mécaniciens ou employés, étaient empreints de l'esprit commercial et de notion de service »<sup>346</sup>.

## 3/ Réduction du temps de travail et disponibilité

À la logique de service s'ajoute la recherche de régularité dans le travail qui accentue d'autant plus le rôle demandé à ces chauffeurs que les entreprises réduisent conjointement les temps de travail des conducteurs en général. La réduction de leur temps de travail ne peut se réaliser qu'avec un aménagement de celui-ci. La disponibilité temporelle couramment demandée aux conducteurs se double alors d'une flexibilité temporelle. Ainsi, le travail des conducteurs présente une double caractéristique : de longs temps de travail et un rythme de travail irrégulier. L'irrégularité du travail des conducteurs provient du rôle demandé à ceux-ci comme en témoigne l'extrait suivant :

---

<sup>344</sup> « Les conducteurs de poids lourds. Analyse du métier, étude de la fatigue et organisation du travail. » B. Lahy. *Le travail humain*. Vol 5, mars 1937, 35-54

<sup>345</sup> Inrets

<sup>346</sup> *Cinquante années aux Transports Bernis*, Pierre Thomasson, éd de La Veytizou, 2è édition, 1987, p 79

*« Y'a un problème, il manque un chauffeur, ça c'est souvent. Il faut être disponible. Ça arrive régulièrement, les coups de tabac, les trucs pas prévus, la marchandise, si ils arrivent pas à affréter, les grippes, les congés, l'accident... que après ça va pas suivre. »* M. 18 ans d'ancienneté dont 15 dans l'entreprise étudiée, frigo national + polyvalent, 3 enfants, femme au foyer

## V- LES FORMES DE LA DISPONIBILITÉ

### 1/ Le rapport temps / distance

Etre disponible signifie être présent à l'endroit et au moment voulu par le client. Là réside l'un des rôles sociaux essentiel assigné au chauffeur. Pour un grand nombre de clients en effet, il est important de disposer d'une remorque prête à charger ou à être vidée, avec une prise en charge immédiate ou une attente parfois longue. Attente d'un camion, attente d'une production, attente d'un accord. Il résulte de cela pour le conducteur, des temps de présence hors domicile parfois très longs. L'obligation de prendre un repos d'au moins 8 heures consécutives par 24 heures laisse en effet au transporteur la possibilité d'avoir le chauffeur à disposition pendant seize heures.

De très longues durées de travail ne signifient pas forcément que le conducteur parcourt de longues distances. Le temps de travail n'est pas proportionnel au nombre de kilomètres parcourus ; certaines tournées par exemple, comptabilisent des temps d'attente très longs pour peu de temps de conduite à l'instar de l'exemple suivant où la tournée, pourtant très régulière, requière beaucoup de temps chez chaque client :

*« On fait pas 9h de conduite par jour parce qu'on a beaucoup de temps à passer chez le client : un quart d'heure ou une demie heure de livraison. Faut qu'on vide nous mêmes. En menuiserie, c'est pareil, y'a beaucoup d'attente, les marchands de matériaux, faut d'abord qu'ils servent le client, après, ils viennent, si ils veulent bien nous vider. Une demie heure, c'est vite passé. Une demie heure [à chaque fois], on fait 5-6 clients par jour, alors je vous dit, ça fait 3heures-3heures et demi de décomptées que pour le déchargement et l'attente. »* G. 31 ans, 7 ans d'ancienneté dont 4 dans l'entreprise étudiée, CAP boulanger, polyvalent national, permis à l'armée, 2 enfants, femme active

La journée de travail d'un conducteur peut s'allonger suite à des problèmes mécaniques, de circulation ou encore des conditions météorologiques difficiles. La durée

de travail peut être augmentée aussi par l'ajout au dernier moment d'un voyage, obligeant le chauffeur la plupart des cas, à ne pas se reposer comme la réglementation l'y oblige.

Ainsi, plutôt que la distance, c'est le caractère régulier ou non du travail qui opère une véritable distinction entre les trafics.

De plus, bien que le clivage traditionnel de la distance fonctionne toujours pour classer le travail des conducteurs [il y a des chauffeurs de « courte distance » et des chauffeurs de « longue distance »], celui-ci n'est plus suffisant pour caractériser leur travail. La distance géographique du parcours ne commande plus exclusivement le nombre de découchés hors du domicile. La réalisation du travail dans le respect de la réglementation peut en effet, entraîner un découché alors que le conducteur est à proximité de son entreprise. Ainsi, comme pour les trajets, le critère de régularité du travail est celui qui opère la meilleure distinction entre les différentes catégories de conducteur. Plus un travail est régulier et donc prévu, moins il y a d'aléas, donc de possibilités de retard, donc de repos pris hors du domicile et donc aussi, d'augmentation de la durée du travail.

Néanmoins, dans la configuration productive en place, tout en étant moins déterminant, le rapport temps / distance subsiste encore pour les chauffeurs « grands routiers ». Ces derniers effectuent en effet, des trajets nationaux, européens ou internationaux.

## 2/ Des durées de travail hors norme

Les charges de travail des conducteurs n'effectuant pas de travail régulier peuvent être très lourdes même si le conducteur rentre chez lui le soir.

L'introduction du téléphone dans les cabines annule l'éloignement qui préservait le conducteur d'un travail imprévu et donc d'une charge de travail supplémentaire. L'exploitant peut à tout moment interrompre le travail d'un conducteur pour anticiper sur la répartition des tournées comme l'indique l'extrait suivant où le conducteur mime la conversation téléphonique habituelle entre un chauffeur et l'exploitant.

*"Où est ce que tu es ? Est ce que tu penses avoir fini tel client pour telle heure ? J'ai un rechargement de prévu, si c'est possible, est ce qu'à ton avis, tu crois que tu peux y arriver autrement j'appelle quelqu'un d'autre" ? Quoi c'est ça..... Et puis quand on a fini [on appelle pour informer] : "Bon j'ai fini », [à quoi l'exploitant peut répondre] : « Bon, je te retrouve quelque chose », ou « je t'ai retrouvé tel truc, tu vas à tel endroit ».*

Ainsi, un conducteur que j'ai accompagné avait commencé sa journée à 5 heures et demie du matin pour faire un circuit en proche Bretagne. Alors qu'il ne se pressait pas pour rentrer à l'entreprise en fin d'après-midi, l'exploitant l'a appelé dans sa cabine pour lui signifier un chargement «de dernière minute» à effectuer à une vingtaine de kilomètres de l'entreprise. Sa journée de travail s'est finalement terminée à 20 heures. De 5 heures du matin à 17 heures, ce conducteur s'est arrêté le midi déjeuner pendant un peu plus d'une heure et sur la route du retour, prendre un café pendant une vingtaine de minutes.

Il y a néanmoins, un rapport entre le nombre de découchés et le temps de travail. Les conducteurs « grands routiers » travaillent plus que les autres. Dans les entreprises de transport spécialisées (compte d'autrui), la durée moyenne du temps de travail pour une semaine de travail de cinq jours et plus, en 1997, varie de 50.6h pour les salariés rentrant tous les jours à leur domicile, à 54.6h pour ceux absents de une à trois nuits et à 61.5h pour ceux absents pendant quatre nuit et plus<sup>347</sup>. La dernière enquête de l'INRETS en 1993 donne des résultats similaires à ceux cités, à l'exception des conducteurs rentrant tous les soirs. Pour cet organisme, dans le transport routier de marchandise (TRM) pour compte d'autrui, la moyenne de la durée de travail de ces derniers était de 48.8h, de 54.5h pour les conducteurs absents de deux à trois jours et de 62.5 pour ceux absents plus de quatre jours. Dans le TRM du compte propre, les routiers rentrant tous les soirs à leur domicile ont une durée moyenne hebdomadaire de travail de 42.7h alors que l'ensemble des conducteurs absents de leur domicile travaillent en moyenne 52.8h.

Des deux carnets de route analysés de manière détaillée<sup>348</sup>, la moyenne journalière de durée de travail est de 11 heures avec de fréquents maximum à 15 heures. La moyenne hebdomadaire sur 45 semaines de travail est de 54 heures pour un chauffeur avec des pointes saisonnières à plus de 60 heures. Les temps de travail décrits et retenus sont les temps tels que notés par les conducteurs sur leur carnet personnel. Le temps de travail officiel des conducteurs de cette entreprise est de 184 heures par mois et de 169 heures pour les conducteurs nouvellement embauchés. En 1998, un des deux conducteurs a travaillé 195 heures en moyenne par mois, ce qui rapproche son temps de travail effectif du temps réglementaire.

---

<sup>347</sup> Bilan social, p 18

<sup>348</sup> ... relatant le travail effectué en 1998 par deux « grands routiers » polyvalents et travaillant « à la demande »

La mise en correspondance du nombre de découchés et du temps de travail mensuel des deux conducteurs dont on a étudié les carnets, atteste du rapport établi par les enquêtes statistiques entre éloignement et temps de travail, c'est à dire, entre temps et distance.

Plus précisément, nos deux conducteurs travaillant sur des trajets irréguliers, c'est le rapport entre imprévisibilité du travail et charge de travail qui est juste. On a vu que des conducteurs rentrant chaque soir à leur domicile mais effectuant un travail « à la demande » ont aussi des charges de travail très importantes.

Dans les deux cas étudiés, sauf exceptions, plus il y a de découchés, plus la charge de travail mesurée en volume d'heures de travail est importante. En 1998, à 18 découchés sur 24 jours de travail correspondent 270 heures de travail pour un conducteur. Le rapport est le même l'année précédente : 16 et 18 découchés correspondent à plus de 245 heures mensuelles. Le salarié n'a malheureusement pas noté les kilomètres parcourus, ce qui nous empêche d'établir un rapport plus formel entre distance et temps de travail.

Par contre, le second conducteur le fait. En 1998, à 17 découchés correspondent 257 heures de travail et à 7 et 8 découchés correspondent 109.30 heures et 197 heures de travail. Le rapport entre temps de travail - découchés et distance n'est pas constant. Par exemple, une navette à plus de 250 km, s'il n'y ni retard, ni attente, engendre peu de temps de travail, pas de découchés et par contre un kilométrage important.

### 3/ Un rythme de travail irrégulier

Les conducteurs routiers font partie des 30% d'actifs ayant des rythmes de travail hors norme<sup>349</sup> et des 41% ayant un rythme de travail irrégulier. Parmi les salariés, les chauffeurs (41%), les policiers et les militaires (52%) sont les plus représentés.<sup>350</sup> Par actifs travaillant selon un rythme irrégulier, les auteurs de l'article entendent « les actifs dont le nombre de jours travaillés et/ou les horaires de travail changent de manière non régulière, sans même obéir à un cycle »<sup>351</sup>.

Pour les chauffeurs, une amplitude importante correspond souvent à un rythme de travail irrégulier. Le travail par cycle n'est pas la forme organisationnelle la plus répandue dans le transport routier de marchandises. Les auteurs de l'article définissent un rythme de travail cyclique par « un rythme de travail organisé en cycle de plusieurs jours ou des

<sup>349</sup> « Les rythmes de travail hors norme », P. Boissard, J-D. Fermanian, *Economie et statistique*, n° 321-322, 1999 - \_\_, 111-131

<sup>350</sup> Les agriculteurs représentent 53.4% des actifs non salariés travaillant selon un rythme de travail irrégulier.

<sup>351</sup> op.cit. p 113



horaires alternants »<sup>352</sup>. Un rythme de travail cyclique correspond dans le transport routier de marchandises, à un rythme de travail relativement régulier pour une durée de travail généralement plus faible. Ce peut être le cas de chauffeurs effectuant les mêmes navettes régulièrement et pour lesquelles les attentes sont rares. Leur travail contient une grande part de conduite (plus de 70% en moyenne d'un temps total moyen de travail égal à 37 heures) et s'étend par contre, fréquemment sur six jours.

La division systématique des trajets en navettes reflète une organisation du travail encore assez rare dans le transport routier de marchandises. Les rythmes de travail les plus courants pour les conducteurs qui réalisent des trajets toujours différents sont des rythmes totalement irréguliers associés à des durées de travail importantes. L'exemple suivant traduit le rythme auquel peuvent être soumis les conducteurs grands routiers. Comme tous ceux travaillant « à la demande », celui dont l'extrait suit, a entamé son travail avec trois ordres de mission. Cette semaine de travail a été particulièrement dure car aux conditions climatiques difficiles, se sont ajoutées un chargement et une livraison urgente<sup>353</sup> : la veille au soir pour le lendemain début d'après-midi, de l'Auvergne vers les Pays de Loire.

*« Là, je suis parti dimanche soir à 22h avec trois clients et puis après on sait pas : on sait tout au téléphone. Je devais être à Bourges à 4h du matin, parce que c'est un client, fallait livrer à 4 heures, il y a pas le choix, pour mettre en rayon [des brioches] dans le magasin et pour que ça reparte vers d'autres dépôts.*

*[alors, pour être à quatre heures à X... ?]*

*Ben on dort pas, voilà. On part à 22 heures et... J'ai pas dormi de la nuit. Et puis après, je suis descendu à côté de Clermont-Ferrand. Non, non, j'ai fait Fade : là c'est joli par contre, en Auvergne, le barrage de Fade. J'ai livré une cabine sanitaire. J'ai perdu du temps en plus, il y avait du verglas le matin. Avec le verglas, la route était déviée pour les poids lourds. J'ai perdu une bonne heure. J'avais rendez-vous à 8 heures, je suis arrivé à 9 heures et j'avais toujours pas dormi, depuis 22 heures [le dimanche soir, nous sommes le lundi 9 heures]. Je me suis arrêté pour la forme, boire un café et puis faire une coupure de trois quarts d'heure pour que ça fasse mieux en cas de contrôle. Et puis j'ai continué parce que j'avais rendez-vous à 11.30 heures à côté de Clermont-Ferrand. Je suis arrivé, j'ai vidé. À midi, j'ai téléphoné. Normalement, à 14 heures, je devais m'arrêter, c'était fini pour mon nombre d'heures. J'ai rappelé la boîte : « ah, ils m'ont dit, il faut que tu ailles absolument, il y a un rendez-vous à 15 heures à X pour charger de l'eau à la source. On peut pas, il y a personne d'autre, il faut que tu y ailles absolument. » Alors je dis : « vous prenez vos responsabilités, j'y vais ». J'avais tout dépassé, j'avais toujours pas dormi, j'avais quand même mangé à midi. J'ai pris une heure et après j'ai filé. Je suis arrivé à 15h30 à la source.*

*[et une fois là bas, vous vous êtes reposé ?]*

*Ben, il y a rien là bas pour manger, pour...il n'y a rien. J'ai continué, je suis revenu à X le soir, il était 18.30h et là je me suis arrêté. Et les patrons qu'ils m'ont dit, [une fois que je ] arrivé là bas [à X] que j'avais rendez-vous à 14h*

<sup>352</sup> Op. cit. p 113

<sup>353</sup> Ce genre de semaine de travail reste exceptionnel dans l'entreprise en question. Cette dernière a réorganisé une grande partie de ses trajets dans le cadre de la réduction horaire (un entretien de contrôle a été fait en 2000).

*[le mardi] livrer mon eau [en Pays de la Loire]. Mine de rien, mine de douce, ils ont envoyé ça au téléphone : « si tu pouvais être à 14h... ] Alors je suis reparti à 4 heures du matin de X. La nuit était encore pas trop longue et je suis arrivé à Y à 14h. »*

1996, J-C. A, 48. ans, 27 ans d'ancienneté, permis durant le service militaire, ancien apprenti charcutier.

L'exemple précédent n'a rien d'exceptionnel. La raison d'être d'un conducteur « à la demande » ou encore appelé « grand routier » étant d'être disponible pour répondre à toutes demandes, il n'est pas rare que le retour d'un voyage se rallonge suite aux missions « urgentes » à réaliser. De plus, la productivité demandée aux conducteurs, et donc l'exigence de disponibilité, s'est accrue par l'introduction des moyens de communication embarquée à bord des cabines.

La polyvalence du poste exige du conducteur qu'il fasse tous les trajets, y compris ceux qu'ils n'apprécient pas. Ainsi, les postes de chauffeur polyvalent ou de conducteur « à la demande » sont éprouvants physiquement et nerveusement, le conducteur étant sans cesse obligé d'alterner des rythmes et des types de travail différents. L'irrégularité des rythmes de travail provient des changements de types de transport à réaliser. Les conducteurs peuvent un jour par exemple, transporter des aliments en camion frigorifique, un jours suivant, des matériaux pour la construction en camion benne et un autre jour, des produits divers en camion bâché.

*« Moi je fais de tout ! je suis très polyvalent. Je passe d'un bâché à une grue à un frigo, toujours avec le même tracteur, c'est déjà un avantage ; j'ai toujours le même tracteur. On est quelques uns comme ça dans la société à pouvoir... pas à pouvoir faire tout ; à faire tout, parce qu'il y a plein de gens qui peuvent le faire aussi, c'est pas... qui acceptent de tout faire..... Oh c'est pas un avantage !*

*[pourquoi ?]*

*Parce que on se retrouve sans savoir ce qu'on fait, non seulement d'une semaine sur l'autre mais d'un jour sur l'autre. On peut rentrer, on nous dit, « vous changez, vous partez à Paris, demain vous êtes en régional ». Ça change quoi du... [mais il continue immédiatement sa pensée] Y'a des moments y'en a marre de ça, c'est pas forcément... Autant, c'est appréciable parce qu'on voit différentes choses, c'est pas rengaine quoi. Mais y'a des fois... parce que il y a des fois, y'a des métiers où j'aime pas trop y aller. Y'a des... comment dire, il y a des clients j'aime pas trop forcément faire, y' a certaines fonctions. Du TP régional, bon j'en fais de temps en temps mais il sait très bien que j'aime pas ça. C'est pas.... j'aime pas monter descendre du camion, on fait 2-3 tours dans la journée quoi, et puis c'est plein de poussière c'est pas propre, c'est pas... » G. 13 ans d'ancienneté dont 10 dans l'entreprise étudiée, CAP magasinier, polyvalent national, 2 enfants, femme active*

Un autre conducteur rencontré conduit un véhicule bâché l'hiver et un ensemble frigorifique l'été. Le travail hivernal est un travail de conducteur grand routier travaillant « à la demande », le travail estival est par contre, un travail régulier de circuit. La difficulté semble surtout résider dans l'alternance entre rythmes diurne et nocturne de travail. Ainsi, ce conducteur travaille de jour en début de semaine et de nuit en fin de semaine.

*« (...) D' avril-mai jusqu' en septembre je roule pour un maraîcher : du lundi au mercredi, je vais travailler chez lui : là c'est du grand régional ou du petit national : c'est la région parisienne, le Puy de Dôme, les pays de la Loire (...). Là, c'est très spécifique parce que c'est à livrer [des plants] chez des maraîchers, paumés en pleine cambrousse donc ça implique : pas de quais, au haillon [décharger au], ça implique de connaître les clients, donc ça c'est un boulot spécifique qu'un saisonnier peut pas faire. Il faut connaître parce que on voit personne, souvent on voit personne chez les maraîchers, on les connaît, donc on charge la marchandise, des caissettes rouges, on laisse les emballages pleins et on reprend les vides. (...) donc là [le mardi soir], j'ai fini chez le maraîcher et je suis à la disposition de mon entreprise. Et là, mon chef me dit à 12 heures :*

*- "bon tu charges des fruits et légumes ce soir ». [à quoi le conducteur lui répond] :*

*- il faut que j'ai au moins 8 heures de coupure dans l'après-midi [si] je travaille la nuit » [à quoi l'employeur répond]*

*« ben maintenant tu dors, tu coupes 8 heures [c'est à dire : tu dors la journée) et tu fais du X le soir [c'est à dire la nuit] ".*

*[Et le conducteur, de conclure : ]*

*"j'ai dormi normalement et à midi, on me dit « bon tu repars à 9h [21h]" [il faut donc qu'il redorme alors qu'il s'est reposé la nuit précédente] : dans le transport routier, c'est des trucs qui sont pénibles, très pénibles". F. 29 ans, BTS transport, polyvalent national, célibataire*

## VI- L'EXPÉRIENCE VÉCUE DE LA DISPONIBILITÉ

### 1/ L'irrégularité comme aspect valorisant du travail

L'irrégularité du travail confère à ce dernier, l'aspect valorisant de l'imprévu, du travail fait dans l'urgence. L'irrégularité des horaires, la relative souplesse des conditions de réalisation du travail sont des caractéristiques valorisantes et identifiantes de leur métier. Les conducteurs, en effet, définissent toujours leur métier par opposition à certains univers de travail - « c'est pas l'usine », « c'est pas l'armée » - envers lesquels ils nourrissent une image négative. Ce qui leur apparaît comme une activité rigide, enfermée ou contraignante, s'oppose à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et de leur travail. L'idée « d'avoir un chef sur le dos » s'oppose au caractère affirmé de liberté, d'indépendance et d'autonomie de leur métier.

L'imprévu du travail ou des conditions extérieures entraîne parfois l'arrêt obligatoire du conducteur dans une ville ou sur un parking de bord de route lorsque son temps de travail maximum est atteint. Dormir la journée en pleine chaleur et/ou avec le moteur du frigo qui fonctionne et les autres véhicules qui roulent à proximité ne représentent pas les meilleures conditions de repos. Pourtant, même s'il leur paraît inintéressant de vivre seul et sans distraction un jour férié, le travail hors temps social les valorise. Ils sont toujours assez fiers de relater un jour ou une nuit de travail pendant lesquels les « Autres » dorment ou s'amuse.

Il y a, on l'a vu, toujours un rapport entre le nombre de clients à livrer et « la tranquillité au travail ». Quant à la paye, elle est largement améliorée par la durée d'absence du domicile. L'avantage financier, même s'il n'est jamais évoqué directement, l'est dès que les conducteurs se plaignent de la réduction du temps de travail et de l'instauration de repos récupérateurs. Leur salaire en effet, est encore constitué d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable via les frais de route dont la moitié à peu près, est épargnée.

Les contraintes horaires –durées plus courtes, pauses obligatoires- ont engendré une augmentation du rythme de travail des chauffeurs de poids lourds. À cet fait historique et structurel, s'ajoute le rapport existant entre rythme de travail d'une tournée et nombre de clients à satisfaire dans un certain délai.

La durée elle, du travail peut s'accroître par des aléas extérieurs, comme les bouchons en l'occurrence, à la volonté du conducteur et du service exploitation et par la recherche, légitime, d'utilisation optimale du matériel et de la main d'œuvre.

Lorsque rythme et durée du travail se cumulent, les journées ou les semaines de travail sont éprouvantes.

Pourtant, la narration de tournées exceptionnelles oscille toujours entre la réprobation de telles pratiques et la fierté de ne pas faire un travail réglé. L'exemple suivant en est une parfaite illustration car le conducteur m'est surtout apparu fier d'être attendu pour le réveillon de Noël !

*« Moi je sais jamais ce que je fais : le matin, j'ai du mal à savoir ce que je ferais le soir et même souvent, je sais jamais. La semaine dernière, je travaillais, on est parti le mardi soir sur Paris, je savais que je partais avec 3 clients sur Paris et je savais pas du tout ce que je rechargeais. Donc le mercredi soir, c'était le réveillon et entre autre, pour le réveillon moi je suis rentré, il était 1h et demie [du matin], ah ! j'ai eu droit à la bûche, point ! [il explique pourquoi il est rentré si tard un 24 décembre] J'étais à 4 heures de l'après-midi à Paris. J'étais incapable de dire à quelle heure je pouvais rentrer quoi, et on a mis 9 heures pour rentrer au lieu de 4, à cause des bouchons : c'était pas terrible. C'était entre autre, pour remplacer la navette de P. et puis,*

*il y avait pas beaucoup de boulot, ce qui fait qu'il a groupé ma semi et la semi de la navette P., Il a tout groupé dans la même, j'ai ramené le gars de la navette. On est revenu tous les deux dans le même camion pour en avoir un de disponible dès le 5 [janvier], ça évitait de le faire monter, il était déjà rendu celui-là et puis il y avait pas beaucoup de boulot à redescendre donc c'était idiot de faire redescendre 2 camions à vide ou avec 3 ou 4 palettes chacun alors que là, on est redescendu, je suis redescendu avec Nicolas, il y avait une dizaine de palettes. G. polyvalent national, 2 enfants, femme active*

L'irrégularité du travail leur convient même si certains, une fois leur famille constituée, souhaiteraient un rythme de travail plus régulier. La constance d'un travail confine, selon eux, à la routine, la monotonie, à l'uniformité des lieux et des personnes rencontrées. Chez ce conducteur, la monotonie est exprimée par le fait de passer, chaque jour, au même endroit, la même vitesse : « arrêter, passer la troisième et à telle bosse, hop ! on peut déjà rétrograder ! »

*"Depuis que j'ai les enfants, j'ai changé un petit peu. Mais euh, je me vois pas faire un truc..., bien huilé, un truc où on fait toujours la même chose. Ça doit être rengaine quoi, c'est comme le mec qui va faire la plonge tous les jours (...) Moi, je me vois pas encore en train de tourner toute la journée, le lendemain pareil, le surlendemain encore pareil. Voir les mêmes têtes. Arrêter, passer la troisième [vitesse] et à telle bosse, hop, on peut déjà rétrograder !.... Non, je pense que je suis encore pas assez mûr pour ça. J'arriverais à trouver un travail, à rentrer tous les soirs mais admettons à faire une journée chaque jour différente en fait. Mais pas faire tous les jours la même chose. Que ça revienne périodiquement encore, ok. Mais pas à faire tous les jours le même itinéraire, voir les mêmes têtes, les mêmes manutentions. Ça, c'est au moins l'avantage qu'on a en travaillant, c'est qu' il y a pas un jour ou pratiquement pas un jour où c'est pas différent quoi. Parce qu'on a jamais les mêmes clients. Les clients reviennent au fur et à mesure, c'est un roulement mais on peut pas tomber deux ou trois jours d'affilée sur le même client.» G. polyvalent national, 2 enfants, femme active*

## 2/ Un temps de repos préservé

La législation européenne oblige chaque conducteur à se reposer 11 heures consécutives par 24 heures<sup>354</sup>, qu'il soit en courte ou en longue distance. L'obligation de repos ne certifie pas pour autant que le conducteur bénéficiera d'une longueur de repos assurant à son organisme une bonne réparation. Ainsi, lorsqu'un conducteur rentre chez lui, il va dîner et prendre du temps avec sa famille, ce qui retardera d'autant son heure de coucher pour se lever la plupart du temps, très tôt le lendemain. Chez ceux-là, le rythme

<sup>354</sup> Section V « Interruptions et temps de repos », Art 8, Règlement (CEE) n° 3820/85 du Conseil du 20 décembre 1985 relatif à l'harmonisation de certaines dispositions en matière sociale dans le domaine des transports par route.

de travail est généralement plus intense que chez les conducteurs travaillant en longue distance.

Compte tenu du rythme de travail auquel est soumis un conducteur travaillant selon les besoins, la limite entre le temps du travail et le temps du repos est franchie fréquemment.

Il est en effet, facile désormais pour le service exploitation, de modifier ou de rajouter une tournée. Il n'est ainsi, pas rare que des conducteurs effectuant un travail dans un périmètre de 200 km, rentre après 21 heures chez eux. Les chauffeurs routiers avec lesquels nous nous sommes entretenus, habitent fréquemment en campagne et donc, pour certains, à 45 minutes de trajet de leur entreprise, ce qui explique aussi en partie, l'heure tardive de retour.

Les conducteurs ont parfois du mal à faire admettre à leur supérieur, leur droit mais surtout, la nécessité pour eux de bénéficier d'un repos de onze heures. Beaucoup d'entreprises alignent en effet, leurs pratiques quotidiennes sur l'obligation de repos a minima, soit neuf et huit heures.

En longue distance, le lieu du travail et le lieu de vie étant le même [la cabine], le franchissement de la limite entre travail et non travail, lorsqu'il a lieu, n'a pas une telle importance. Le conducteur étant seul, le temps de repos est en grande partie utilisé à cette fin. De plus, ainsi qu'il le laisse entendre à la fin de l'extrait, le conducteur est « moins dépendant » des demandes imprévues de l'exploitation.

*« On dort plus quand on fait du national car en régional, on perd du temps quand il embauche alors qu'en national, il est sur place ! En régional, ça ne veut pas dire que c'est du boulot régulier et systématique, y'a pas de prévision possible, à 19h il peut dire « tu recommences demain matin à 3 heures » ou finir à 18h et embaucher à 2h du matin. [Alors que ] quand on fait du national, on se lève, on embauche. Faut mieux que je parte la semaine parce que je me repose mieux, je suis moins dépendant qu'en régional" F. 29 ans, BTS transport, polyvalent national, célibataire.*

Pour les raisons évoquées plus haut, les repos du conducteur parti toute la semaine ou plusieurs jours sont plus efficaces que ceux du conducteur rentrant chaque soir chez lui. Il est en effet, toujours possible à l'exploitant de redonner du travail au conducteur à 18 ou 19 heures lorsque celui-ci rentre à l'entreprise.

C'est pourquoi, tous les chauffeurs limitent leur production en évitant de rentrer trop tôt à l'entreprise. Certains jeunes conducteurs qui travaillaient vite aux dires des plus anciens ont fini par travailler plus lentement pour limiter leur charge de travail.

*« Ça m'est arrivé, je rentrais le soir, y'a P., il me dit "j'ai un problème, y'a un truc à emmener à R ou à N et pis j'ai pas de chauffeur" je dis, j'dis "j'avais te le faire" mais pas super super. Ce qu'est pas bien non plus, c'est quand on rentre tôt, par exemple, on rentre à 6 heures le soir, ah bah, ils sont*

*là, ils préparent leur feuille "bon bah t'as ça à aller rechercher", en fait, on peut pas prévoir de rentrer tôt ni rien.... ça nous encourage pas à rentrer tôt quoi en fait. C'est pour ça qu'on est pas embêté avec nos navettes parce qu'on rentre en pleine nuit alors, ils nous voyent pas, ah non. En fait, quand on fait une petite navette, qu'on rentre à la journée, même si on rentre à 8 heures le soir, on s'en fout, y'a plus personne dans les bureaux. Déjà, on est plus tranquille parce qu'autrement, ils nous disent "ouais, t'emmène une remorque là, t'emmènes une remorque là". Y. 19 ans, polyvalent national, CAP routier, célibataire*

Le « bon boulot » est celui où le conducteur part trois jours avec deux ou trois clients à livrer. En effet, son travail étant programmé pour trois jours, la distance associée à un faible nombre de clients assurent à celui-ci une certaine « tranquillité » dans la réalisation de son travail. Les chauffeurs routiers aiment d'abord conduire. Le routier rêve de grands espaces, de longues routes à l'instar de l'environnement dans lequel travaillent leurs collègues américains. Beaucoup de conduite, peu de clients et de manutention représentent le type de travail recherché. Ainsi, le conducteur dont l'extrait suit, travaille dans une entreprise de transport frigorifique où le travail de longue distance est systématiquement sous-traité. C'est pourquoi, les derniers conducteurs « grands routiers » qui restent dans cette entreprise, sont si contents lorsqu'on leur demande de réaliser un trajet de plus de 1000 km ! Les qualificatifs positifs ne manquent pas pour justifier sa préférence de travail : « c'est mieux », « c'est beaucoup plus agréable », « c'est plus décontracté », « je suis beaucoup plus tranquille ».

*"C'est mieux. C'est un rythme de travail que... Je préfère faire un travail comme ça avec des km que d'avoir 20 ou 30 clients à vider. Que faire de la messagerie, c'est trop stressant, j'arrive pas à le faire () Moi j'ai toujours été habitué à faire de la route. Là pendant les fêtes j'ai fait 2 tours à B., là c'est du bon boulot. Moi je préfère faire 800 ou 900 km. Ça me dérange pas, c'est une habitude, ça se passe très bien. C'est du bon boulot parce que c'est de la route déjà, c'est beaucoup plus agréable. Y'a pas 50 fois à remonter à redescendre dans le camion déjà. Y'a pas d'attente spéciale. C'est vraiment de la route. C'est du travail intéressant, (...) c'est cadré [c'est à dire qu'il n'y a pas d'imprévu, d'attente]. On part mettons à 20 heures de Nantes, on roule 4 heures. On connaît l'endroit où on va s'arrêter si y'a pas de surprise. C'est plus décontracté. Moi je suis beaucoup plus décontracté, beaucoup plus tranquille. J'aime. C'est beaucoup plus agréable. J'ai toujours privilégié la route par rapport aux petits trajets à droite à gauche. 3-4 clients au maximum c'est quasiment du complet, c'est tout bénéfice et en plus, y'a moins de risque d'erreurs ». M, formation en mécanique, 18 ans d'ancienneté dont 15 ans dans l'entreprise actuelle, 3 enfants, femme au foyer.*

Le travail du chauffeur travaillant « à la demande » est irrégulier dans ses rythmes et ses destinations. L'irrégularité provient de la diversité des demandes à satisfaire, même si les entreprises sont relativement spécialisées. L'irrégularité du travail induit chez le

chauffeur de réaliser son travail avec autonomie. Seuls en effet, lui sont communiqués l'horaire et la destination. Charge à lui de trouver précisément la localisation et la manière de s'y rendre. Il résulte de cela, une relative indépendance dans l'exécution de son travail.

### 3/ Une plus grande autonomie

Les chauffeurs de longue distance partent généralement avec trois clients alors qu'ils peuvent en avoir une bonne dizaine lorsqu'ils travaillent sur des trafics réguliers de courte distance. Le rythme de travail dépend en grande partie du nombre de clients à satisfaire sur une journée.

Les entreprises rationalisent leur procès de production en cherchant notamment à multiplier le nombre de clients par chauffeur et à réduire les distances à parcourir. La multiplication des clients dans une remorque est généralement plus rentable que le transport d'un lot dit complet ou demi complet. De plus, la réduction des distances à parcourir réduit les temps de travail des conducteurs et donc les coûts salariaux.

Ainsi, l'autonomie du conducteur, même amoindrie, demeure. L'autonomie réside dans la gestion du temps de travail. Le conducteur, dans un cadre temporel de plus en plus contraignant, organise et répartit les temps de travail et les temps de repos en fonction de l'heure et de la destination du client à charger ou à livrer. C'est pourquoi, le travail le plus apprécié est celui où il y a peu de clients pour une assez grande distance à parcourir. Moins il y a de clients et plus la distance à parcourir est longue, plus le conducteur est satisfait.

*"On est individualiste en fin de compte, on se commande un peu nous mêmes, personne nous dit « tu vas arrêter manger là, tu vas dormir ailleurs, tu vas faire tant de route » malgré qu'on est beaucoup plus obligé avec les 4.30h de conduite. On est moins libre. Chacun faisait à sa façon. On pouvait faire 5-6h de route, s'arrêter boire un coup ou pas, mais chacun faisait à sa façon. Des fois, on mangeait le soir, on passait facilement une heure un quart, une heure et demie à table et on roulait une heure et demie. Au moment de la digestion, le sommeil venait, [alors] on décidait, bon on s'arrête. Mais y'avait pas 5h de sommeil. Il était 11h du soir mettons, à 4h; il fallait... bon bah on repartait parce qu'il fallait arriver chez le client le lendemain matin et il y avait 5h de sommeil. Qu'aujourd'hui, y'en a peut-être maintenant qui dorment pas plus de 5h mais il faut quand même grouper minimum 8h dans les 9h, bon c'est à dire faut s'arrêter manger et puis ben rester là pour cumuler parce que ... Et en plus, on a nos impératifs de rendez-vous qu'on avait pas avant (...). Mais c'est bon de le savoir [à quelle heure il faut livrer] [car] on était tous à 3-4h du matin [devant l'usine] et on passait à 5h de l'après-midi. Donc, autant rouler normalement et s'arrêter le soir pour se présenter à 15.30 pour livrer à 16h que de rouler toute une nuit et de passer tout une matinée à s'énervier " B. 19 ans d'ancienneté, travaille en camion remorque en trafic régulier, national, CAP en viticulture, 3 enfants, femme active (1996)*



Il semble y avoir attribution sélective de ces tournées lorsque le conducteur entretient de bons rapports avec sa hiérarchie. Les critères d'affectation d'une tournée sont difficiles à établir car variables selon la qualité recherchée pour l'effectuer. Tel circuit supposant une bonne résistance physique semble être attribué en priorité aux chauffeurs ayant le plus d'expérience et capable d'endurer le rythme : « Ils savent bien à qui ils donnent le travail », m'indique un chauffeur. L'affectation sur ce type de tournée est réclamée par tous et apparaît à celui qui l'obtient comme la marque d'une certaine considération et reconnaissance de la qualité de son travail. À l'inverse, ne plus posséder son tracteur attitré et avoir des tournées locales avec beaucoup de clients sont deux mesures classiques de rétorsion face à un salarié trop vindicatif....

La souplesse et l'autonomie de travail procurent donc l'avantage d'éviter une certaine monotonie et d'offrir un travail « plus tranquille ». Par contre, l'inconvénient principal d'un travail irrégulier est l'impossibilité pour les chauffeurs de prévoir l'occupation de leur temps hors travail, que ce soit les visites médicales, le bricolage ou les relations amicales et familiales.

L'autonomie se situe au niveau de la gestion du temps à l'intérieur d'un cadre réglementaire identique à tous les conducteurs. C'est au chauffeur en effet, de prévoir le temps nécessaire à chaque opération. Il doit anticiper la suite de chaque opération en étant un « gestionnaire de contraintes »<sup>355</sup>. Cette capacité s'acquière avec l'expérience et la régularité des trajets ou des clients. C'est d'ailleurs la nécessité d'anticiper et d'organiser lui même son temps de travail qui est au fondement pratique d'une forme de liberté revendiquée, génératrice d'une certaine manière de faire le métier. Chaque chauffeur appelle l'exploitant une fois ses livraisons terminées pour connaître la suite de son travail. Ils font de même le vendredi soir pour la reprise du travail après le week-end. L'extrait qui suit, est un exemple concret donné par un conducteur « grande distance » :

*[Il me dit] "ta semi, elle est chargée pour tel et tel client," c'est à moi de m'organiser, savoir si je pars le dimanche soir ou le lundi matin ou si il y a un impératif d'heure. Bon, ça a toujours marché comme ça et ça se passe très bien.*

*[Je lui demande un exemple]*

*Je sais pas, il me charge 2-3 clients à vider sur P. et il me dit "tu rechargeras à la coopérative à M.", donc, la coopérative à M., il faut charger avant 15 heures. Donc c'est à moi de m'organiser de façon à être avant 15 heures à M.. Donc il s'agit pas de partir à 10 heures le matin d'A. parce qu'autrement ça va pas le faire, mais si ça nécessite pas de partir le dimanche soir, on peut très bien partir le lundi matin de façon à faire ça tranquillement dans la matinée*

<sup>355</sup> Le transport au quotidien : logiques de production. Cl. Germain, P. Hamelin, P. Niérat. Inrets, synthèse n° 18, octobre 1992, p 29

*pour être en début d'après-midi à M. prêt à recharger chez le client. G. polyvalent national, 2 enfants, femme active*

L'autonomie et la juste anticipation du temps nécessaire à la réalisation d'une tâche provient en grande partie de l'expérience acquise au cours des années. La suite de l'extrait explique comment il procède pour organiser son travail lorsqu'il connaît le rythme de travail d'un client.

*Il y a des clients où on peut y aller avant 16 heures, on peut y aller mais c'est rarement près avant. Donc ben là, on s'organise de façon à garder un client à vider en début d'après-midi de façon d'être vers 15h30-16h près à recharger. C'est un client qui a des préparations qui finissent tard, vers 16 heures généralement.*

- *Généralement, si il y a des impératifs, T. nous les donne, il dit : "bon ben il faut y être pour 8h". Bon du coup, c'est nous qui gérons notre planning et on part le dimanche ou on part pas, ça dépend du client et des impératifs et c'est T. qui nous dit ça le vendredi quand on téléphone, (...). Ça se passe toujours comme ça et il y a jamais eu des ratés. Quand il y a un doute, T. nous dit ou préfère dire "bon ben il faut y être plus tôt chez celui-là parce qu'on sait qu'il est pas réglo au niveau des horaires, il tient pas trop ses horaires de rendez-vous donc il faut peut-être mieux y aller plus tôt ou au contraire c'est pas la peine d'y aller plus tôt, ça sert à rien, il prendra pas plus tôt. Quoi, généralement, c'est T. qui nous dit tout.*

*Et bon, quand on arrive à avoir des clients qu'on reconnaît parce qu'on y est allé plusieurs fois bon après, il a pas besoin de nous le dire parce qu'on le sait déjà. Mais bon, généralement, ça se passe bien parce qu'on fait toujours le même roulement, on a toujours les mêmes clients, on les connaît, ils nous connaissent, on sait si ça passe bien, si ça passe pas bien, si ça vaut le coup de venir plus tôt, si au contraire, il faut vraiment venir pile à l'heure » G. polyvalent national, 2 enfants, femme active*

Un chauffeur d'une autre entreprise me donne l'exemple d'une tournée de produits secs du lieu de production vers la région parisienne. Le chauffeur en question partant le mardi matin a deux possibilités pour organiser son temps de travail : soit il s'arrête à 19 heures et il redémarre à 5h du matin<sup>356</sup>, soit il roule jusqu'à 22 heures et ne redémarre qu'à 8 heures le lendemain matin. Son organisation est assez souple et dépend du bon déroulement des opérations précédentes :

*«Le midi, je m'arrête quand je veux. Le soir à la limite, si j'arrive à faire ce qui est prévu à peu près, je peux choisir de rester chez mon dernier client et donc de m'arrêter à 18 heures ou bien [je décide de] rouler jusqu'au prochain client jusqu'à 20 heures : j'ai un peu plus de possibilité pour aménager mon temps » F. 29 ans, BTS transport, polyvalent national, célibataire*

<sup>356</sup> Il aura respecté les 9h de coupure obligatoire

Même si le temps de travail est plus contraignant depuis l'obligation de restreindre le temps de travail, les conducteurs continuent de bénéficier d'une certaine autonomie pour réaliser leur travail. Ils peuvent par exemple préférer selon les jours, l'autoroute à la Nationale, suivant le temps qu'il fait, les heures de livraison. Ils peuvent aussi s'arrêter prendre un café quand ils le souhaitent. L'exemple du café est typique et symbolique d'une autonomie d'autant plus revendiquée qu'elle s'effrite. Car là où les chauffeurs s'arrêtaient deux heures pour déjeuner ou dîner avec des collègues, ils ne prennent plus que trois quarts d'heures lorsque, pour faire des économies, ils ne mangent pas un sandwich dans leur cabine.

Néanmoins, en se restreignant considérablement, l'autonomie ne fonde plus désormais, que l'identité d'un métier en opposition aux métiers d'usine.

#### **4/ Un temps de travail devenu extérieur au chauffeur**

Le métier de routier consiste surtout à savoir jouer avec le temps, avec les temps ; temps de la route, temps des clients mais aussi temps physiologique du repos. Ainsi, avec les anciennes règles du jeu, un temps pouvait en compenser un autre. Le temps du repos par exemple, était amputé au profit du temps de conduite. Désormais, un chauffeur ne peut plus travailler ainsi, à moins de se mettre consciemment hors légalité. C'est ce que le service exploitation a demandé à un conducteur, syndicaliste actif, qui avait décidé après la grève de 1995 de travailler en respectant les nouvelles règles : *« faut être crédible, faut plus rouler à 100 km/h »* me confie-t-il. Le conducteur a donc réalisé en trois jours le trajet qu'il faisait habituellement en un ! :

*« Je l'ai pas fait [mais] en respectant les règles. Comme moi, ils me connaissent, ils me disaient : cause toujours, vas-y. Comme moi, il y avait une conscience professionnelle là-dedans [dans sa tête] qui disait « ben si [= oui] il faut le faire et après tu fais tes coupures ». J'étais pas en règle mais seulement après, ben je faisais ma coupure. »* T. 32 ans, 10 ans d'expérience dont 2 dans l'entreprise étudié, frigo en national, 4 enfants, père routier, femme au foyer

Cet extrait démontre le dilemme qu'avait à résoudre le conducteur : ou respecter les règles administratives et ne pas être un ouvrier efficace, ou bien respecter les règles

professionnelles et faire le travail demandé, c'est à dire un long trajet dans un délai très court.

Même si leur travail était plus physique, plus éprouvant, les conducteurs travaillaient en respectant leur rythme personnel. Ce changement est capital. Les conducteurs sont passés d'un rythme de travail choisi à un rythme contraint modifiant profondément leurs conditions de travail. Les conducteurs passent d'une fatigue physique à une fatigue nerveuse due au rythme de travail mais aussi au contrôle croissant de leur activité. Au temps infini dans lequel travaillaient les conducteurs, s'oppose le temps fini et arrêté des réglementations. Le temps devenu « cadré », « limité » ne laisse plus la possibilité de choisir l'occupation du temps ; les conducteurs ne se reposent plus « quand ils avaient envie ». Le terme de dépendance est récurrent à beaucoup d'entretiens, témoignant du sentiment de perte de liberté inhérente à une forme de métier aujourd'hui presque révolue. Dans l'extrait qui suit, le conducteur emploie l'expression « je passe le temps » qui traduit très justement l'extériorité d'un temps. Le temps devient le support indéformable du travail. « Avant, on s'arrangeait » nous dit cette même personne, pour nous signifier qu'avant, ils remplaçaient le temps du repos par le temps de la conduite afin de rattraper un temps « perdu ». Un temps est devenu un temps. Il y a le temps de la conduite, le temps du travail et le temps du repos. Aucun ne peut suppléer l'absence d'un autre. Un temps inutilisé un jour est un temps perdu pour le lendemain.

*« Quand j'ai commencé à rouler, les horaires, c'était c'était... Vous aviez envie de rouler, vous rouliez tandis que maintenant, c'est plus cadré. Vous avez tant de conduite à faire par jour, c'est limité en temps de conduite, vous faites tant de conduite et point à la ligne, vous arrêtez. Tandis qu'avant, vous rouliez, vous faisiez des heures, vous dépassiez les heures mais vous vous reposiez quand vous aviez envie de vous reposer tandis que maintenant c'est plus ça, vous vivez plus avec le stress que... en fait c'est plus fatigant maintenant que... Je dors pas plus, y'a des fois, je suis réveillé, ben j'attends, je prends mon déjeuner, je discute avec le gars ou je passe le temps hein. Avant on s'arrangeait. Tandis que maintenant, c'est vraiment ciblé le travail, la conduite : vous avez [ad]mettons 10 heures à rouler aujourd'hui, vous allez en faire 10 heures, [par contre] demain, vous allez faire que 4 heures mais le lendemain, vous pourrez pas faire davantage. Tandis qu'avant, une fois que c'était réparti, vous alliez faire une heure de plus... » P. 50 ans, 28 ans d'ancienneté dont 6 ans dans l'entreprise étudiée, polyvalent + camion bâché national, permis à l'armée, marié, 4 enfants, femme active*

Les temps autrefois, élastiques sont désormais comptés. Il s'agit de travailler dans un cadre temporel rigoureux, ce que certains conducteurs acceptent mal. L'autonomie dans la gestion de leur temps de travail est moindre. La réalisation de leur travail est subordonnée au respect des temps de travail et de repos. Les conducteurs travaillent avec une pression temporelle à laquelle ils ont du mal à s'habituer ainsi qu'en témoigne l'extrait suivant. Le chauffeur en question, pour parler du métier de chauffeur routier, utilise le

terme de transporteur alors que celui-ci définit leurs employeurs. Le lapsus, la confusion entre les deux termes est significative d'une ancienne communauté d'esprit et de destin.

*« C'est fini, c'est plus un.... Transporteur, c'est terminé. Maintenant, on doit faire, faut rouler quatre heures, s'arrêter trois quart d'heures : moi je supporte pas. J'aime bien être libre. Là, on n'est pas libre du tout : il faut s'arrêter, maximum, minimum neuf heures toutes les nuits, tout ça. Avant, on roulait douze heures, on s'arrêtait trois heures et si on avait la forme, on repartait et on redescendait à M. tout de bout, allez hop ! »* A. 48 ans, 27 ans d'ancienneté, apprenti charcutier, permis à l'armée, polyvalent + camion bâché national, 2 enfants, femme active.

Les conducteurs de longue distance définissent toujours leur métier par référence négative au travail d'usine, routinier, monotone et extrêmement contrôlé. L'instauration de coupures obligatoires porte atteinte à l'idéal de liberté. Le travail actuel est assimilé dans l'extrait suivant à La caserne.

*« C'est très trop serré maintenant. C'est la caserne. Maintenant faut faire ci, faut faire ça. Faut être à telle heure, j'ai des clients à telle heure. Avant, il n'y avait pas d'heure, on arrivait des fois à 18 ou 19 heures chez un client ; il nous accueillait les bras ouverts. Maintenant, on se fait engueuler partout pour 10 minutes. »* A. 48 ans, 27 ans d'ancienneté, apprenti charcutier, permis à l'armée, polyvalent + camion bâché national, 2 enfants, femme active.

Ils se veulent et se réclament des salariés libres, libres d'organiser leur travail à leur guise. La comptabilité précise et rigoureuse du temps du travail empêche toute intrusion de non travail. Il est intéressant de remarquer que le conducteur, dans l'extrait suivant, associe immédiatement le fait de devenir « un ouvrier de chez Renault » au fait qu'il n'y ait « plus de bringues », « plus d'ambiance ». Dans l'ancienne manière de travailler, le temps réduisait l'espace : les conducteurs rattrapaient le temps passé « en bringue » en roulant plus vite. Désormais, la réglementation tend à établir une certaine concordance entre le temps et l'espace.

*« Le pire, c'est qu'on était heureux. Tandis que maintenant, la législation tout ça, on n'est plus heureux. Là, je prends mon camion, je deviens un ouvrier de chez Renault. Il y a plus de bringue, il n'y a plus d'ambiance. On pouvait se permettre parce qu'avec la vitesse, on gagnait tout sur le temps. On arrivait dans un restaurant, on regardait notre montre, on avait deux heures pour bouffer. Maintenant, le mec, il bouffe en trois quarts d'heure parce qu'à cause des coupures alors... Après, nous, on continuait à rouler. C'est vrai, on a fait notre tord : même si on avait le temps, on roulait comme des cinglés. Mais il y avait une ambiance, il y avait quelque chose. Maintenant, si on est deux sur le trajet, ben c'est le maximum. Y'a plus d'ambiance et puis ben, on est pris par les heures. L'ambiance, elle est morte. Le transport, ils veulent*

*faire comme chez Renault. Transport, ils veulent faire 8-midi, [mais] ils y arriveront jamais.»* T. 32 ans, 10 ans d'expérience dont 2 dans l'entreprise étudiée, frigo en national, 4 enfants, père routier, femme au foyer

Néanmoins, la non comptabilité du temps, son inorganisation avait son revers ainsi que l'explique un chauffeur. Compter le temps consiste certes, à l'économiser mais aussi, à l'utiliser pleinement. Ainsi, plutôt que de ne pas dormir afin d'arriver à la première heure aux portes d'usine et d'attendre malgré cela plusieurs heures avant de pouvoir charger ou livrer, il est préférable d'imposer une heure précise de rendez-vous :

*«Avant, c'était le rythme de la personne. Maintenant c'est la pendule qui commande. Autrefois, on dormait moins qu'aujourd'hui mais on dormait plusieurs fois. Autrefois, je me rappelle, quand on allait chez I à L dans la vallée du Rhône, il n'y avait pas de rendez-vous, donc on partait, il fallait manger, bon ben, on faisait notre route, on faisait nos coupures, on mangeait le soir, on prenait une heure - une heure et demie. Moi neuf fois sur dix, au bout d'une heure et demie après manger le soir, il fallait que je m'arrête, et là je dormais trois-quatre heures. Il fallait encore repartir pour arriver et des fois, encore un deuxième coup de barre sur le coup de quatre - cinq heures du matin, s'arrêter une heure - une heure et demie ou boire un café. Et puis au bout du compte, on arrivait, il y avait quinze - vingt camions devant nous et on passait la journée parce qu' y'avait quinze - vingt camions. Si j'avais dormi mes huit heures sur la nuit, il y en aurait eu vingt cinq quand je serais arrivé. Qu'aujourd'hui, il y a un rendez-vous soit qu'il est, ben on sait. Donc, à nous de nous organiser pour avoir le temps de dormir et puis notre patron, c'est à lui de refuser le rendez-vous [qu'ils ne peuvent honorer], alors en fin de compte c'est quand même pas plus mal.»* B. 19 ans d'ancienneté, travaille en camion remorque en trafic régulier, national, CAP en viticulture, 3 enfants, femme active

#### 4/ L'enjeu de l'autonomie

La revendication d'autonomie dans leur travail marque chez les chauffeurs routiers, l'appartenance à un métier en même temps qu'elle apparaît comme l'expression d'une réassurance quant à la persistance du caractère valorisant de leur travail. Tous sans exception, ont parlé à un moment ou à un autre de l'entretien, de liberté. La liberté, l'indépendance représentent en effet, l'inverse de la condition salariée à laquelle les conducteurs ne se sont pas assimilés pendant longtemps<sup>357</sup>. Les chauffeurs routiers se sont longtemps sentis en affinité avec leur patron. De même origine sociale qu'eux, sa réussite inspirait le respect en même temps qu'elle représentait la promotion possible à chacun.

<sup>357</sup> il nous semble significatif que les conducteurs revendiquent désormais leur appartenance à la catégorie des ouvriers. Ce fait est du au nivellement vers le bas, de leur rémunération au même titre qu'il est du à la réorganisation de leur travail.

*"On a quand même une certaine liberté, on s'organise. Le camion malgré tout, on est seul maître à bord après tout. À nous de nous débrouiller, on a un ordre de route, à nous de nous débrouiller, à nous de nous retrouver à bon port. Y'a quand même une liberté, si j'y pense. Bon, vous êtes au travail, bon je vois, j'ai mes habitudes, de m'arrêter prendre mon café. J'ai pas envie de m'arrêter, bon ben je file. Le lendemain, j'ai envie, et bien je vais. Si j'ai le temps, je peux m'arrêter 10 minutes - un quart d'heure de plus. Si, on a une liberté que quand on est dans une usine, c'est toujours « aller aller, faut y aller, faut toujours courir » que là, malgré tout, si on court, si on a toujours la montre euh... qui nous rappelle à l'ordre, on a quand même cette liberté. Comme là bon, j'm'arrête dans tel restaurant à tel endroit, bon ben j'ai mes habitudes, je suis habitué. En plus c'est agréable, on sympathise avec les gens. Et puis je sais pas, y'a un plaisir, c'est un plaisir quand même. » M. 18 ans d'ancienneté dont 15 dans l'entreprise étudiée, frigo national + polyvalent, 3 enfants, femme au foyer*

Un autre chauffeur n'utilise pas le mot liberté pour traduire les raisons qu'il a d'apprécier son travail, mais le terme d'indépendant avec un même argument pour justifier et expliquer la caractéristique de son travail : *« je m'arrête quand j'ai envie de m'arrêter ».*

*« On l'est un peu moins maintenant [indépendant] avec le téléphone mais... Je voudrais pas être dans une... enfin, je m'embêterais dans une usine : avoir un chef sur mon dos. Vous savez, moi je m'arrête quand j'ai envie de m'arrêter. Je veux dire que vous êtes pas obligé de rouler 4h 1/2 et de vous arrêter 45 minutes : je peux très bien rouler 1/4d'heure et puis dire, "tiens j'ai un petit coup de barre, je vais m'arrêter un 1/4d'heure". J'ai envie de m'arrêter, je m'arrête, bon tout en restant raisonnable naturellement. Quand je peux m'arrêter je m'arrête. Quand j'ai envie de m'arrêter, je m'arrête. C'est primordial, c'est carrément bénéfique je dis "tiens je prends un café maintenant", je vais pas dire « la pause c'est dans 4h », non je veux prendre un café maintenant, je prends un café maintenant. » A. polyvalent national, CAP mécanicien, 3 enfants, femme au foyer*

La marge d'autonomie dont dispose les chauffeurs pour réaliser leur travail est relative. Pourtant, le seul fait de ne pas faire un travail chronométré à la limite près est capital. Les exemples ne manquent pas de l'attachement à la liberté. S'il en était encore besoin, nous en livrons un troisième et dernier exemple :

*« Ça c'est sûr, on a une certaine liberté que d'autres n'ont pas. Ça c'est important aussi. À la limite, dès que le travail est fait, moi si je veux rester bouffer pendant trois heures au restaurant, personne m'en empêche, mon travail est fait. Ma foi, j'arriverais à 3 heures chez moi mais bon, personne m'en empêche. J'ai pas d'heure pour embaucher non plus, [si, j'ai] un créneau quand même mais enfin, si je veux partir le soir, au lieu de partir à 7 heures, si je veux partir à 8 heures, personne me dira rien. Pourvu que ma remorque soit arrivée à 5 heures du matin au plus tard, c'est le principal" 20 ans d'ancienneté dont 12 dans l'entreprise. père, grand-père et fils routiers.*

## VII- LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

### 1/ Compter son temps

L'introduction d'une comptabilité contrôlée et détaillée du temps de travail des conducteurs engendre chez eux, une nouvelle expérience du temps.

La juste et rigoureuse manipulation du chronotachygraphe impose en effet, une nouvelle conception du temps. Le temps de travail perçu et vécu globalement devient maintenant un temps sécable qui distingue le travail selon la nature des tâches réalisées : conduite, attente, mise à disposition, et qui distingue le repos.

Le travail du conducteur devient alors une suite d'opérations que celui-ci doit appréhender distinctement et rigoureusement. Par exemple, lorsqu'il décharge une marchandise, il doit positionner le chronotachygraphe sur le symbole du marteau qui correspond à l'activité mais aussi à celles du chargement, d'une attente en douane ou encore à l'exécution des formalités administratives. De plus, la suppression des équivalences a entraîné la rémunération identique de chaque activité ; l'attente ne vaut pas moins que la conduite. Enfin, compte tenu de la réduction du temps de travail, le conducteur ne peut plus laisser le chronotachygraphe sur « marteau » alors qu'il est en repos ; cette mauvaise position consommant inutilement un temps quantifié et réservé au travail. L'extrait qui suit témoigne de la difficulté des conducteurs à intégrer la nouvelle conception du temps et du travail où un temps n'équivaut plus à un autre.

*« On va faire tant d'heures mais eux, ils nous en comptent toujours moins que nous [les exploitants leurs disent] : ouais, mais tu as mis trop de temps à faire ci, [ou encore] tu aurais du être en « attente » ou en « repos » et puis tu étais en « travail » et ainsi de suite. On n'est jamais d'accord. Soit disant qu'ils disent « on a téléphoné, à telle heure, tu étais vide et puis tu as été rechargé, tu avais deux heures de libre [et tu es resté en travail] ». C'est que des trucs comme ça.*

A, 48 ans, apprenti puis ouvrier charcutier, 27 ans d'ancienneté en tant que chauffeur, permis à l'armée.

Dans le transport routier de marchandise, on assiste à « la transformation de la contrainte exercée de l'extérieur par l'institution sociale du temps en un système d'autodiscipline »<sup>358</sup>. Le développement généralisé du principe « time is money » engendre chez le conducteur, la constitution d'un nouvel habitus social où ils doivent comptabiliser chaque temps défini rigoureusement. Le temps est devenu déterminé à des fins de rationalisation productive. L'utilisation précise et rigoureuse du chronotachygraphe ainsi que l'instauration de la feuille de route et d'une annexe au

<sup>358</sup> N. Elias, *Du temps*, Fayard, 1996, pp 16-17. Über du Zeit, 1984.



bulletin de salaire<sup>359</sup> constituent les instruments de la mesure d'une temporalité et donc de sa construction.

De plus, l'apparition de la notion de salaire horaire a forgé chez les conducteurs, une nouvelle représentation de leur travail et de sa rémunération. Les conducteurs, en intégrant le principe d'une comptabilité du temps intègrent aussi le principe d'une productivité du travail et du matériel. Ainsi, le conducteur étant rémunéré contre un « temps à disposition » et non contre un travail réalisé, l'exécution de celui-ci dans un temps non délimité est désormais mal perçue comme l'illustre l'extrait suivant :

*« Je veux dire, faut pas que les gars ils restent à poireauter parce que comme maintenant ils payent les heures tout ça, ils payent les heures d'attente, c'est vrai que quand vous arrivez à la boîte, les gars il faut pas qu'ils restent là à bailler aux corneilles. Tu rentres chez toi et puis c'est bon, il va te payer le temps.... Comme hier soir, j'ai commencé à 1.30 du matin et je suis rentré il était 16h15, le temps que je fasse le plein de mon camion, d'aller laver, il était 17h. Le gars il arrive avec son camion, c'est pas aller discuter avec untel, c'est pas « ouais moi, j'ai fait ci, j'ai fait ça aujourd'hui », c'est : « j'arrive-je fais mon plein et je mets mon camion sur la piste de lavage-je lave mon camion-je l'enlève-je le gare -après je m'en vais discuter. Parce que derrière, ça s'accumule les camions, les gars ils attendent. »*

G, 31 ans, CAP Boulangerie, 6 ans ancienneté dont 4 dans l'entreprise étudiée, 2 enfants, femme active,

La norme temporelle s'est introduite dans les moindres recoins de la conscience du conducteur. La pression temporelle est vécue parfois douloureusement et à tout le moins, comme un rappel permanent des temps à respecter, temps du repos, temps de la conduite, temps du client. L'irrespect des règles sociales était une pratique professionnelle que l'accroissement des contrôles interdit désormais de suivre.

*On travaille beaucoup avec la montre maintenant quoi. On est toujours en train d'essayer de surveiller notre montre pour les coupures et ceci et cela, c'est surtout la peur du gendarme enfin d'avoir un p.v. quoi. On est toujours en train de... c'est vrai, c'est stressant parce que moi je suis souvent en train de marquer : voilà, j'ai roulé de telle heure à telle heure, voir les calculs d'heures pour pas dépasser les 10h de conduite alors c'est vrai que c'est un petit peu pénible. (...) On l'a toujours fait mais là maintenant, c'est beaucoup plus strict. Le midi, je m'arrête 45 minutes, le minimum quoi»*

*- Et vous prenez plus souvent les autoroutes ?*

*Ah oui, on est obligé enfin plus ou moins obligé parce que maintenant, qu'on, parce que je vous dis les heures, on essaye d'aller au plus loin. Si je monte à C par la Nationale, c'est pas 7 heures qu'il va me falloir, ça va être beaucoup plus. Donc après on n'arrive plus à respecter les délais, les heures de rendez-vous. Donc, on est obligé de... Donc, on fait par l'autoroute. On arrive à savoir à 1/4 h près combien de temps il nous faut exactement alors que par la*

<sup>359</sup> Décret n°96-1082 du 12 décembre 1996 modifiant le décret n° 83-40 du 26 janvier 1983 relatif aux modalités d'application des dispositions du code du travail concernant la durée du travail dans les entreprises de transport routier.

Alors qu'un chauffeur voulait faire sa coupure, un accident sur l'autoroute occasionne une demie heure de ralentissement. Afin de rattraper ce temps perdu pour le travail, il a positionné son chronotachygraphe pendant la demie heure sur « mise à disposition » et a refait un quart d'heure de coupure chez le destinataire de la livraison. Les trois quart d'heure de coupure réglementaire étaient donc faits, la demie heure de ralentissement a été récupérée. Pour ce faire, le chauffeur a sacrifié une véritable pause : *"c'est perdu pour moi, le café m'est passé sous le nez »*. Le chauffeur explique pourquoi il aurait été impossible sur cette tournée de prendre une vraie pause :

*« Et pis là c'est pareil, la marchandise qui devait être redispachée après... alors là c'est pareil. J'aurais pris un quart d'heure de pause [pour mon café], ça bloque tout le monde. [car] On a un client sur N, si on part en retard, on bloque 7 gars, si ça arrive deux fois, on perd le client. Dans l'ensemble, on n'a pas droit à l'erreur. Systématiquement, c'est toujours l'heure, c'est une obsession. Et toujours, on travaille dans ces.... C'est une rigueur sur l'heure toujours, toujours, ça c'est .... j'aime bien être à l'heure qu'autrement dans la vie, j'y suis jamais »*. M. 18 ans d'ancienneté dont 15 dans l'entreprise étudiée, frigo national + polyvalent, 3 enfants, femme au foyer

La fraude, coutumière dans cette activité est moins tolérée. Si avant, ils rattrapaient le retard par la vitesse, ils ne se le permettent plus du fait du bridage des camions, ayant pris conscience du risque encouru à le débrider. De plus, même si tous s'accordent à dire qu'il est extrêmement facile de débrider un moteur, ils ne le font plus car la vitesse reste inscrite sur le chronotachygraphe. Les chauffeurs maintenant, en cas d'ordre, toujours oral, de travail incompatible avec la législation, prennent par précaution, des preuves de leur non implication dans cette décision. Preuve dont certains se servent aux Prud'hommes. Là où le temps perdu ou à gagner s'obtenait par diverses fraudes ou comportements personnels, la règle commune de travail est « on part en retard, on arrive en retard ». Travailler dans un temps contraint avec toutes les heures rémunérées a supposé que les conducteurs manipulent correctement leur chronotachygraphe. Et manipulant de mieux en mieux celui-ci, ils ont pris conscience de la valeur d'une heure de leur temps.

## 2/ Anticiper

Le règlement européen fixe la « période de conduite journalière » à 9 heures par 24 heures avec la possibilité de porter celle-ci à 10 heures deux fois par semaine. L'existence d'une durée journalière de conduite peut obliger les chauffeurs à utiliser ce

quota d'heures afin d'être en mesure de réaliser le travail du lendemain. Ils doivent alors anticiper la journée suivante en calculant combien de temps il leur sera nécessaire de conduire pour couvrir la prochaine distance. Le conducteur nous explique que pour pouvoir aller à L., le collègue a dû calculer le temps de conduite nécessaire pour rentrer à l'entreprise afin de ne pas entamer le capital d'heures de conduite nécessaire au trajet N.-L.. Cette attitude est résumée par l'expression « aller au maximum de ses heures ».

*« Comme là, les gars qui font le relais sur LM, ça leur arrive, ils vont monter à Paris. Ben eux, ils vont essayer de faire le maximum d'heures de travail parce que si le lendemain matin, on leur dit tu redescends à Lyon et bien, il faut avoir fait le maximum. Faut pas rester à LM alors que tu as encore 2.30 de volant et que tu peux venir à N. Parce que si le gars, il reste à LM, qu'il reste au restaurant et puis que bon, il se dit après tout qu'il il fait sa coupure là, ben non le lendemain matin, il aura déjà 2.30 [de conduite à utiliser] de LM à venir à N et si il en a 10h à venir [aller] à Lyon, il revient admettons pour 6.30-7h, et ben là il aura 12h [de conduite] dans sa journée donc il pourra pas aller à Lyon. [Par contre], Si il vient dormir à N [au lieu de dormir à LM], il fait sa coupure de 9h, donc le lendemain, il est bon pour 10h et ça lui permet d'aller à Lyon, et ça faut le réfléchir. » C. CAP routier, 15 ans d'ancienneté, camion bâché + polyvalent national 3 enfants, femme au foyer*

L'intériorisation des contraintes temporelles renforce chez le conducteur sa capacité traditionnelle d'anticipation des opérations suivantes tout en réduisant considérablement les possibilités qu'il a d'aménager son temps de travail.

### 3/ Attendre

On a vu précédemment l'importance de la fonction circulation dans une production en flux tendu et sans stock. Le rôle du chauffeur dans cette configuration productive est d'assurer la synchronisation entre deux étapes d'un processus. Ce rôle est rendu fonctionnel par les organisations de trafics. Par exemple, les navettes de nuit permettent de disposer très tôt des éléments ou des produits finis afin de poursuivre la production ou que les consommateurs en disposent dès l'ouverture du magasin. De même, disposer d'une remorque à quai prête à charger une fois la production terminée rend la production et l'acheminement instantanés.

L'idéal logistique d'instantanéité lui, n'est approchable qu'avec le temps long d'une fraction du personnel concerné, en l'occurrence les conducteurs. La synchronisation entre deux étapes d'un processus étant imparfaite, les conducteurs ont à attendre fréquemment. Un des rôles sociaux attendu du conducteur consiste donc à attendre.

*[Attendre], ça fait partie du métier, c'est un boulot, c'est à la demande : ça dépend des marchandises que vous transportez. C'est comme le type qui passe sa journée à poncer du bois alors qu'il est ébéniste, c'est l'horreur pour lui quoi, c'est comme ça, c'est pas toujours intéressant . »* A. polyvalent national, CAP mécanicien, 3 enfants, femme au foyer

Attendre que le chargement soit prêt, attendre que les réceptionnaires vident la remorque, attendre qu'il y est du fret à ramener. L'attente n'est pas nouvelle ; un témoignage confirme cette caractéristique du travail dès les années 1940 : « Nous nous trouvions fréquemment confrontés au problème suivant : lorsque nos conducteurs-porteurs se présentaient à l'abattoir des expéditeurs, il arrivait que la viande ne soit pas prête, ni même abattue. Il leur fallait alors attendre, pour ne pas mécontenter le client, puis rattraper tant bien que mal leur retard sur la route afin de ne pas manquer le train »<sup>360</sup>.

Néanmoins, l'attente pour attente de chargement est extrêmement fréquente de nos jours et illustre parfaitement la fonction du transport dans une production en flux tendu. Beaucoup de clients veulent être sûrs de disposer d'un véhicule au moment opportun et font appel de ce fait, à un conducteur alors même que la production n'est pas achevée, voire commencée. L'exemple qui suit n'est pas exceptionnel mais témoigne de la pression temporelle régnant sur chaque producteur ou distributeur. Alors qu'il devait charger une marchandise à 15 heures pour la livrer à 17 heures, celle-ci n'étant pas prête à son arrivée, le conducteur n'a pu la lui livrer qu'à 20.30 heures !

*"Ils m'envoyent pour 15h chez un viticulteur tout à côté, moi j'avais de l'entretien à faire faire, « tu y vas pour 15h » [qu'ils me disent], moi je me dépêche un petit peu. [J'arrive], il était déjà 15.10, ils commençaient à mettre le vin en bouteille et bien j'avais 18 palettes [à charger] et à 17h il fallait que je suis à côté d'A.. Alors moi j'ai téléphoné [que je serais en retard]. Bon, [en plus] j'ai tombé en panne, une durite qu'a crevé. Bon y' pas loin, [pour] me dépanner, ça a pas retardé du tout. Bon j'ai téléphoné, à A., ils m'ont quand même attendu, et il était quand même 20h30 le soir quand je suis reparti. Le vin, c'est quand même pas une denrée périssable, ça pouvait attendre [plutôt que de me faire venir et que j'attende] . »* B. 19 ans d'ancienneté, travaille en camion remorque en trafic régulier, national, CAP en viticulture, 3 enfants, femme active

L'exemple montre que l'attente est parfois justifiée par la production, non finie ou par les camions arrivés avant, qu'il faut décharger.

Mais elle semble aussi faire partie d'un jeu aux raisons inconnues entre les réceptionnaires et les conducteurs :

*« On compte pour pas grand chose, les clients, ils font retarder au maximum, c'est bien eux [pourtant] qui ont commandé la marchandise, j'estime qu'ils devraient au contraire nous ... peut-être pas nous accueillir, nous demander ce qu'on fait... C'est pour eux la marchandise, [pourtant] il*

<sup>360</sup> P. Thomasson, *50 années aux Transports Bernis*. Ed de La Veytizou. p 67

*faut que ce soit nous qui allons vers eux pour leur demander ; alors on passe de mains en mains et puis personne ne sait, personne.... On essaye toujours de décharger un camion le plus tard possible....* G. 13 ans d'ancienneté dont 10 dans l'entreprise étudiée, CAP magasinier, polyvalent national, 2 enfants, femme active

L'attente et ce type de relations éclairent peut être à l'extrême le rapport de subordination entre le transporteur et son client et par conséquent, entre le conducteur et le réceptionnaire. Ce rapport de force déséquilibré provient de la logique de service dans laquelle sont les transporteurs, à savoir le rapport de commanditaire à façonnier<sup>361</sup>.

*« Déjà on arrive, il faut être sûr qu'il accepte la marchandise : que c'est pas trop tard ou trop tôt, que ça arrive au moment où il le désire. Le temps qu'il cherche et puis après de savoir si il la prend tout de suite ou si il nous fait attendre 1/2h, 1h, 2h, 3h, une journée et puis pour décharger et ben, il nous dit : « vous vous mettez là, il y a un transpalette » et puis vous vous débrouillez. Normalement, on n'a pas à toucher à la marchandise mais si on respecte ça, on reste 15 jours avec le camion chargé. Y'a aucun respect. C'est un chauffeur. Ils s'en fichent de savoir... ils s'en fichent quoi. La marchandise est là, elle doit être mise à tel endroit et c'est au chauffeur de se débrouiller. »* Y. 19 ans, CAP routier, polyvalent national, célibataire

Un autre exemple confirme la position subordonnée dans laquelle se trouve le conducteur.

*"C' est le petit merdeux [le manutentionnaire] qui nous reçoit là, qui se prend pour le chef là-dedans et c'est lui qui fait la pluie et le beau temps. Si il a pas envie de vider admettons, ben il fait faire le poireau on sait pas pourquoi. Bon et puis il y a rien à dire parce que si on l'ouvre un petit peu ben, soit qu'il va nous faire encore faire encore plus attendre ou alors il va prendre le bigophone et il va téléphoner à la boîte [en disant] : "ouais, votre chauffeur, il est ci, il est ça. Et puis ça nous retombe dessus encore. Et puis d'un autre côté, quand on est trop longtemps chez un client, t'as l'autre [l'exploitant] qui appelle au camion : "ben alors qu'est ce que tu fais, tu en es où ?" [et on lui répond] : qu'est ce que tu veux que je te dises moi, il vide pas, il vide pas". Alors bon... alors tous ces petits trucs là, à la fin , y'en a [il fait] le signe qu'il en a "ras le bol"]. alors c'est pour ça, tout ça mis bout à bout, pfff, le boulot en lui même est pas déplaisant mais c'est des trucs comme ça qui sont chiant à la longue. Alors des fois ben, on s'étonne qu'on envoie chier les gens ou qu'on gueule, c'est vrai bon à la fin de la journée quand on est passé chez 3-4 clients comme ça, vous savez, il faut pas grand chose pour que ça pète." N. 20 ans d'ancienneté dont 12 dans l'entreprise étudiée, CAP dactylo, navette de nuit en bâché, 2 enfants, femme active, père routier*

<sup>361</sup> M. Savy. « Le fret : industrie ou service ? » *Les cahiers scientifiques du transport*. N° 15-16/1987, 151-174, p. 168.

La logique de production du transport pour compte d'autrui repose sur une logique de service qui repose sur une mise à disposition permanente des véhicules et des conducteurs. Il s'agit tout à la fois de répondre à la demande d'un client tout en maximisant le voyage. C'est pourquoi, certains chauffeurs ne savent généralement pas quand et avec quoi ils vont revenir à l'entreprise. Une fois le dernier client livré, ils appellent l'exploitation pour savoir si il y a un rechargement. C'est ainsi que le chauffeur peut attendre plusieurs heures qu'une offre de transport soit faite sur la bourse télématique de fret (affrètement) pour finalement rentrer sans rien (« à vide ») à l'entreprise. En observation à l'exploitation d'une des entreprises, un chauffeur était à Rennes, son travail fini. Il était 9h30, ce chauffeur a attendu 1h30 pour finalement rentrer à l'entreprise. Il fera une livraison prévue pour un autre pour terminer sa journée. Mais, comme ils disent, « ça fait partie du boulot. C'est le travail qui commande ». Ils sont enfermés dans ces contraintes et l'attente est mise à profit pour la sociabilité, que ce soit au café, au restaurant ou à l'entreprise cliente.

Les conducteurs attendent une bonne partie de leur temps de travail parce que les tournées peuvent être modifiées au dernier moment. Parce que l'agencement des tournées prévu à tel moment n'est plus la combinaison optimale compte tenu de nouvelles offres tombées sur le Minitel. C'est ainsi que la tournée explicitée a été changé pour que l'exploitant ait deux camions à partir de Paris le lendemain prêt à être chargés avec de plus, des tournées plus intéressantes financièrement. Beaucoup d'exploitants rencontrés sont en effet, payés au chiffre d'affaire. C'est ainsi que celui d'une entreprise étudiée note à chaque fois sur un papier qu'il a à côté de lui, les trajets de chacun de ses chauffeurs, le chiffre d'affaire réalisé pour chacun des trajets. En fin de journée, il calcule le chiffre total réalisé qu'il reporte sur un tableau sous forme de dessin météo (soleil, nuage, pluie) de manière à ce que son patron ait une vision instantanée, sans échange de parole, du chiffre. C'est pourquoi les itinéraires prévus peuvent être modifiés afin de mieux rentabiliser chaque trajet ou parce qu'un transporteur se met dans l'obligation de satisfaire une demande récente. Il en résulte une grande incertitude quant au déroulement de la journée de travail des chauffeurs routiers.

### **3/ Perdre le moins de temps possible : les tactiques comportementales**

Le rapport de commanditaire à façonnier oblige les transporteurs et les conducteurs à « faire bonne figure ». Cette obligation se traduit par les comportements attendus et nécessaires pour ne pas perdre trop de temps au chargement ou à la livraison. L'un consiste à faire soi-même le travail des réceptionnaires, ce qui entraîne, du fait des conditions de manutention, un surcroît de fatigue.

*« Dès l'instant où y'a pas d'attente pour charger ou pour vider : à la limite, je veux bien me charger, je veux bien me vider quoi. Mais si en plus, on nous fait attendre, on nous fait patienter pour vider ou pour charger et après que ce soit nous qui faisons tout, alors là, c'est un peu trop. Si on est capable de vider ou de charger, qu'on nous prenne, qu'on nous accepte, qu'on nous fasse pas attendre. Mais, ça me gêne pas dès l'instant où il y a des chariots électriques, où il y a pas d'efforts trop à donner, quoi c'est bon. [Car] Tous les magasins sont pas aménagés en fonction de la réception de leur marchandise : ils s'en moquent complètement du chauffeur. Les quais c'est très rare, c'est pas 1 sur 10. Faut se vider soi même au haillon et après il faut tirer la palette dans la chambre froide sur des terrains pas aménagés pour... beaucoup de patrons de magasin s'en moquent complètement. » A. polyvalent national, CAP mécanicien, 3 enfants, femme au foyer*

Un autre comportement consiste à « faire des courbettes » selon leur expression. Les conducteurs disposent de tout un arsenal de tactiques comportementales pour gagner du temps, du moins, pour qu'on ne les fasse pas trop attendre.

*« On fait pas mal de courbettes.  
[c'est à dire ]*

*Ben on reste poli quand on se fait agresser par les réceptionnaires, les machins. C'est pas difficile, on pourrait très bien leur mettre une gifle ou les bousculer [quand ils nous disent] : « ouais, vous avez vu l'heure et machin ! et le carton, il est un petit peu abîmé là ». Des conneries quoi, des trucs qui la plupart sont complètement ridicules. Mais c'est les petits chefs, c'est un type à qui on a donné une petite responsabilité et puis ils se croient Dieu le Père. (...) On est souvent obligé de faire les courbettes. Tout le monde peut faire ça [ce métier] à partir du moment où il passe bien avec le client. On fait pas mal de courbettes quand même, y'a pas mal de clients qu'on a ou qu'on récupère maintenant [parce que les conducteurs de cette entreprise adoptent le comportement adéquat]. Ça devient certainement hypocrite maintenant je veux dire. » A. polyvalent national, CAP mécanicien, 3 enfants, femme au foyer*

L'intérêt pour un conducteur d'adopter des « relations cultivées » provient du fait qu'il exerce un métier de service. Pour l'auteur de cette expression, « cultiver, désigne les activités par lesquelles les prestataires de service, dans leurs relations avec les bénéficiaires du service, cherchent à s'attirer les faveurs de ce dernier. Les techniques pour cultiver une relation sont employées dans l'intention première d'obtenir directement ou indirectement une récompense »<sup>362</sup>. En l'occurrence, l'objectif du conducteur est de perdre le moins de temps possible et de ne pas se voir refuser une marchandise pour retard ou endommagement. Les tactiques comportementales utilisées témoignent de la dissymétrie dans laquelle se trouve le conducteur face au réceptionnaire. Le premier n'a

<sup>362</sup> « The milkman and his customer : a cultivated relationship », Odis E. Bigus. *Urban life and culture*. Vol 1, n°2, juillet 1972, 131-165.

aucun pouvoir, n'exerce aucun contrôle sur la prise en charge de la marchandise. Le comportement adopté contribue à restaurer une certaine symétrie dans les relations. Il s'agit d'être courtois, serviable et calme.

*« On arrive toujours à discuter et que ça se passe [bien]. D'ordinaire, ça se passe bien, on arrive toujours à trouver un terrain d'entente où ça se passe bien quoi. Mais bon c'est qu'il y a des fois, il faut... Pas faire de l'œil mais il faut bien tranquillement amené la discussion pour dire "je suis un peu pressé, si ça peut pas te déranger des fois d'aller un peu plus vite quoi". Mais c'est pas facile, c'est pas facile parce qu'il y en a qui sont, qui veulent pas entendre parler, qui vont dire "moi j'ai mes problèmes, tu te débrouilles", c'est vrai que c'est pas leur problème. Il faut quelque fois dire amen. C'est pas toujours quand même, c'est pas toujours amen quand même. Quand on dit amen, c'est quand on s'écrase un petit peu, quand on veut pas remuer, faire trop de vagues. C'est vrai que des fois, il y a des clients, on peut pas, vu leur importance qu'ils ont dans ma société. On est obligé des fois, de dire ou de se taire. [Mais il reprend immédiatement] [Mais il ne faut] pas forcément dire ce qu'on pense parce que c'est un gros client et qu'il faut mieux attendre peut-être chez ce client là que de dire, taper du poing sur la table et dire "mon chauffeur est pressé" parce qu'autrement, il va dire qu'il va aller voir autre part : on est obligé de faire un geste" G. polyvalent national, 2 enfants, femme active*

Parmi les relations possibles, d'autres conducteurs choisissent selon l'expression d'un chauffeur « d'être un peu filou ».

*« Il faut éviter de courir, être tranquille, pas être folle dingue quoi. Non, il faut dire : "pas de problème, moi j'ai le temps », alors ils vous vident ! Souvent, à plus de 50% ça marche. Voilà, tu fais ton travail, on te demande pas plus. Ça s'apprend comme ça je veux dire" G. 31 ans, 7 ans d'ancienneté dont 4 dans l'entreprise étudiée, CAP boulanger, polyvalent national, permis à l'armée, 2 enfants, femme active*

Un autre chauffeur de la même entreprise m'explique une autre manière d'arriver à ses fins :

*«Le réceptionnaire me dit : « Il est quatre heure moins dix, je débauche à 16h ». Je lui dit « ben c'est pas grave, au revoir. Vous me signez mon bon comme quoi vous refusez la marchandise. Moi ça m'est égal, c'est pas mon problème, ça me dérange pas. On est aujourd'hui, vendredi, ça m'arrange autant, je vais rentrer. Et puis tout de suite « oh on va peut-être pouvoir faire quelque chose ». Si on devient agressif avec eux, c'est la pire des solutions. Faut marcher comme eux ils ont envie que ça marche. (...) On sent certains qu'ils y en a qui nous aiment pas. C'est l'attente, ça ils aiment nous faire attendre. Je vois pas pourquoi eux, ils nous embête, ils sont payés comme nous, ils sont des ouvriers. [A certains endroits], on est vraiment pris pour rien. » G. 13 ans d'ancienneté dont 10 dans l'entreprise étudiée, CAP magasinier, polyvalent national, 2 enfants, femme active*



Les comportements adoptés expliquent peut-être, et à tout le moins, perpétuent l'image conférée aux chauffeurs routiers. Le routier n'est-il pas un «vieux loup de mer », un homme habile, expérimenté et roublard ? La filiation du mot routier est d'ailleurs bien souvent négative. Le routier est celui qui parcourt les routes. Il a été aussi un brigand rusé<sup>363</sup> qui, lorsqu'il détroussait ses victimes en leur chauffant les pieds portait le nom de chauffeur<sup>364</sup> ! Quant au chauffeur, c'est en empruntant le sens de « conducteur de véhicule automobile »<sup>365</sup>, qu'a été construit le nom commun chauffard !

#### 4/ Adapter son rythme physiologique

Le conducteur doit savoir réguler son rythme physiologique, en dormant peu ou en apprenant à dormir n'importe où, au bord d'une route ou sur une aire de repos par exemple. Il doit en effet dormir « sur demande », de nuit comme de jour, y compris en plein été, avec une forte chaleur ou encore à proximité de plusieurs frigos en marche. Cette nécessité provient du fait que la marchandise désormais, ne s'arrête plus, au même titre que les camions. Seul le conducteur est tenu de s'arrêter. Ainsi, en fonction de ses temps de travail, il sera demandé à un conducteur d'alterner plusieurs rythmes de travail. Un chauffeur rencontré m'explique l'apprentissage difficile que représente le fait de dormir peu et n'importe où si besoin :

*« Travailler en 3/8, c'est un peu de la rigolade à côté : quand on part par exemple un dimanche soir, qu'on part sur Paris, quand on part à 19h, qu'on charge à 20h, en fait on part à 21h et qu'on rentre pas avant 11h du matin, c'est dur, très dur... on dort 1h-1h1/2. Lutter contre le sommeil au volant, c'est autre chose que de lutter contre le sommeil quand on travaille en 3/8, parce que quand on conduit, on fait rien, y'a pas de gestuel (...). Au bout d'un moment, on s'habitue, on se connaît mieux. Je sais que maintenant, je fais des micros coupures, dormir 1/4 d'heure -1/2 heure, ça fait du bien. Je pense que c'est la plus grosse contrainte dans le transport, c'est de pas avoir d'heures, de pas avoir de repos, pas avoir de... D'être un petit peu comme une machine où on vous dit "bon ben à midi tu rentres chez toi ». De toutes façons, c'est de plus en plus le cas comme les bahuts roulent 24 heures sur 24, les mecs, ils rentrent à midi, ils repartent à 21 heures alors c'est... Parce que c'est vrai qu'on est complètement en accord avec ...[la législation] mais c'est pas parce qu'on a pas travaillé 9h qu'on est, qu'on s'est reposé quoi. » F. 29 ans, BTS transport, polyvalent national, célibataire (a travaillé en usine)*

<sup>363</sup> Le mot routier qui est nom et adjectif, date de 1834 : le rotier (XII<sup>es</sup>) ou routier (Xv<sup>es</sup>) est celui qui vole sur les routes. *Le grand Robert de la langue française*, 1992

<sup>364</sup> 1797 : le chauffeur était un malfaiteur qui torturait ses victimes en leur brulant les pieds. *Le Robert historique de la langue française*. A. Rey. 1988.

<sup>365</sup> ... en 1896. 1898 pour le mot chauffard. *Le Robert historique de la langue française*. A. Rey. Le chauffeur était en 1680, celui qui s'occupe du feu de la forge, d'un fourneau, d'une chaudière. Ce mot est entré dans le vocabulaire des chemins de fer en 1834 par assimilation entre les fonction du chauffeur de locomotive à vapeur et de conducteur.

L'appel récurrent à cette capacité personnelle provient, comme le souligne ce salarié, des obligations de repos imposées au conducteur. C'est ainsi que l'on peut remarquer des véhicules arrêtés sur le bord des routes, cabine closes de rideaux, le temps du repos obligatoire de son conducteur.

La capacité à réguler et à contrôler son rythme biologique semble être liée à l'expérience acquise. Il faut plusieurs années de métier pour parvenir à travailler continuellement selon un rythme différent et demandant parfois de dormir très peu de temps.

Ainsi, la résistance à la fatigue se présente comme une véritable capacité professionnelle, aussi nécessaire pour exercer ce métier que l'est la maîtrise du véhicule. Ce savoir est un véritable savoir de métier. La réalisation du travail selon un rythme difficile s'apparente presque à un rite initiatique où certains novices abandonnent et où les plus anciens dans le métier apportent leur soutien, ainsi que l'explique un chauffeur expérimenté.

*« Là je vois chez nous, il y a des jeunes qui vont pas tenir longtemps. Et la femme commence à rouspéter hein : le mari, il est parti à 17h, 18h, la femme elle est pas rentrée, il rentre le lendemain matin la femme elle est partie. C'est pas évident. Y'a des clients sur la ville de R, il faut pas les livrer avant 6 heures du matin. Alors soit qu'il [le jeune] dort sur un trottoir, soit qu'il dort sur un parking. L'autre fois, je lui ait dit « ben vas donc dormir sur route de L, il y a une grande Total. Je vais venir avec toi, je vais le dire à la dame, elle est ouverte 24/24, elle va te réveiller. Si c'est pas la dame, y'aura ben un chauffeur par là (pour te réveiller) ». [Mais] Il y va pas. Alors, il dort sur un bout de parking, il y a personne [pour le réveiller]. [Si bien que] ben... L'autre matin, il était réveillé il était 9 heures...: Toutes les nuits, c'est pas évident. Quand il part le dimanche, il a une nuit chez lui, du mardi jusqu'à mercredi 17 heures mais quand il y a beaucoup de travail avec la côte et bien juillet - août, on travaille du dimanche au samedi matin et toutes les nuits et puis des fois, c'est prêt mais quelque fois, c'est pas prêt, il faut attendre, c'est pas toujours à l'heure. » P. 60 ans, 36 ans d'ancienneté dont 10 dans l'entreprise étudiée, navette en frigo de nuit*

L'aptitude à réguler son rythme physiologique étant une capacité personnelle acquise et renforcée par l'expérience, la polyvalence du poste est aussi une caractéristique du travailleur et constitue à ce titre une dimension importante de sa qualification. Elle s'est acquise sur le tas, dans la pratique du travail quotidien tout en la complétant par l'obtention de capacités ou de permis particuliers. Pourtant, le coefficient professionnel du conducteur et donc sa rémunération ne sont pas toujours en adéquation avec son travail. Certaines entreprises utilisent même les jeunes conducteurs en contrat de qualification pour faire ce travail. De fait, la polyvalence est à la fois une capacité du conducteur et une exigence du poste.

## 5/ Jouer avec les règles

Les modalités d'application de la durée du travail dans le transport routier de marchandises l'ont été en 1983<sup>366</sup> et l'harmonisation sociale de certaines dispositions s'est faite en 1985<sup>367</sup>. Ces règles ne sont pourtant intégrées à la pratique professionnelle que depuis les textes réglementaires issus des conflits des années 1995-1997. L'intériorisation d'une contrainte extérieure en une autodiscipline prend du temps.

De plus, la temporalité du travail prônée par les règlements est plutôt restrictive à l'inverse de la temporalité économique, extensive. Lorsque les deux temporalités ne peuvent se concilier pour effectuer tel travail, transporteurs et conducteurs ont recours à des « arrangements »<sup>368</sup> ou, de moins en moins fréquemment, à des fraudes.

Ainsi, dans ce que l'on peut nommer « arrangement », la mise, très fréquente, sur "attente" du chronotachygraphe alors qu'ils travaillent est intéressante pour eux. En effet, les temps d'attente ou encore les temps à disposition sont rémunérés intégralement tout en comptant pour du repos. Si le travail que doit réaliser un chauffeur ne lui laisse pas le temps de faire la coupure réglementaire de 9 heures, celui-ci met le chronotachygraphe sur « attente » pendant qu'il décharge, ce qui lui permet de prendre la route immédiatement après le déchargement. Ce jeu avec la règle permet de gagner jusqu'à trois quart d'heure de temps de travail, c'est à dire le temps de la coupure obligatoire après quatre heures trente de conduite sans pour autant rallonger la journée de travail. Un chauffeur m'explique concrètement l'intérêt de cette manipulation.

*« Lorsque les chauffeurs partent le dimanche soir à 22 heures pour être à R à 8 heures le lundi matin, ils devraient se faire décharger immédiatement pour pouvoir aller sur P se faire charger avant 12 heures [il y a 1h30 de route à peu près entre R et P], or, à R, ce n'est jamais prêt avant 10 heures. Logiquement à partir de midi, ils devraient se mettre en coupure de 9 heures, ce qui est impossible compte tenu du retard à R. Si ils respectaient les coupures et les horaires, ils se mettraient en coupure dès 9 heures, si bien qu'ils ne seraient disponibles que le soir à 22 heures mais l'usine étant fermée, cela reporte [le chargement] à 8 heures le mardi matin. Pour éviter cela, ils se mettent en attente et se font recharger à 14 heures. » F. 29 ans, BTS transport, polyvalent national, célibataire*

La mise sur attente au lieu de repos est une pratique extrêmement courante qui ne lui enlève pas pour autant son caractère frauduleux. Les obligations de repos ont été

<sup>366</sup> Décret n° 83-40 du 26 janvier 1983 relatif aux modalités d'application des dispositions du code du travail concernant la durée du travail dans les entreprises du transport routier.

<sup>367</sup> Règlement CEE n° 3820/85 du 20 décembre 1985 relatif à l'harmonisation de certaines dispositions en matière sociale dans le domaine des transports par route.

<sup>368</sup> « les rôles impliquent un système d'arrangements sociaux. De nombreuses tâches sont accomplies dans de tels systèmes ». Everett.C.Hughes. *Le regard sociologique. Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par Jean-michel Chapoulie. Editions de l'EHESS. 1996. Paris. P 95

instituées pour des motifs de sécurité routière et avec ce maniement, un tel repos ne permet pas au chauffeur de se reposer.

D'anciennes pratiques demeurent encore. Ainsi et bizarrement, en cas de dépassement horaire du chauffeur, seul le camion est immobilisé, pas le conducteur. Lorsque l'immobilisation se passe à proximité de l'entreprise, certaines entreprises continuent d'opérer de la façon suivante :

*«Moi j'arrive à la gendarmerie, je vais lever l'immobilisation. Moi j'avais une feuille comme quoi j'étais en repos alors que c'était pas vrai. [je prends le camion] Je roule 10 minutes et le chauffeur (dont le camion avait été immobilisé, repart en voiture], il reprenait son camion et moi je repartais en voiture. »* T. 32 ans, 10 ans d'expérience dont 2 dans l'entreprise étudiée, frigo en national, 4 enfants, père routier, femme au foyer

Cette pratique contient deux infractions : la délivrance d'un faux papier de repos pour un conducteur et la reprise du travail d'un conducteur qui devrait être en repos.

Les deux fraudes courantes aux obligations de repos que nous avons décrites, sont pratiquées pour des motifs professionnels de délai de chargement ou de livraison. Il en existe d'autres que nous ne mentionnerons pas dans ce rapport du fait de leur relative rareté. D'autres pratiques existent pour des motifs personnels au conducteur. Elles sont faites à l'insu de l'entreprise ou avec son accord implicite dans une certaine limite. La plus courante consiste à débrancher le téléphone à l'endroit où le conducteur est censé être alors que celui-ci se trouve en réalité à quelques dizaine de kilomètres.

Les faits décrits et analysés dans cette partie, ressortent autant des pratiques professionnelles que des compétences nécessaires au travail du conducteur de poids-lourds travaillant « à la demande » et sur de longues distances.

Il nous semble en effet, que l'exigence de disponibilité temporelle prime sur les autres savoirs et compétences dans le sens où il est impératif de maîtriser son rythme physiologique en fonction des besoins. Cette compétence s'acquiert surtout avec l'expérience mais certains chauffeurs ne parviennent pas à restreindre notamment, leur durée de sommeil et de ce fait, abandonnent rapidement ce travail. D'autres compétences proviennent aussi de l'économie du temps en vigueur dans le secteur et peuvent s'apparentées pour certaines, aux « ficelles de métier ». On pense par exemple, au fait de savoir ne pas attendre au chargement ou au déchargement.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le travail est un contenu, mais il est aussi rapport social. Saisir les relations<sup>369</sup> qui le caractérisent apporte un éclairage supplémentaire pour la compréhension de celui-ci. Or, le fait marquant des transformations en cours dans le transport routier de marchandises est l'introduction de la norme temporelle comme règle organisatrice du travail. C'est pourquoi, nous avons tenté de montrer quelles étaient ces règles et quels effets elles induisaient quant au rapport au travail des chauffeurs routiers.

La construction d'un ordre temporel par les règles de repos et de conduite induit chez les conducteurs, un véritable apprentissage du temps « industriel ». L'apprentissage d'une discipline du travail prend du temps et suppose, pour être intégrée, de fréquents rappels à l'ordre pour certains, voire des sanctions. Le travail en effet, ne fait plus partie du rythme personnel du conducteur. Les deux temps sont désormais séparés, celui du labeur, et celui du repos ou du loisir.

L'usage du temps est devenu une véritable méthode d'organisation par la fixation dans certaines entreprises, de « temps élémentaires » ou plus précisément, forfaitaires à la réalisation de certaines tâches comme le lavage ou le chargement. De plus, le temps de travail des conducteurs est rigoureusement circonscrit. Le temps désormais, préside à l'organisation du travail et prévaut sur la tâche elle-même.

À cette économie du temps s'ajoute la logique de service qui suppose dans l'idéal, de posséder un véhicule et un chauffeur en tout lieu et à tout instant.

Ainsi, plus que jamais, le rôle social attendu du conducteur de poids lourd n'est pas tant d'acheminer une marchandise d'un point à un autre que de l'acheminer « à l'heure voulue » et « en parfait état ».

---

<sup>369</sup> En cela, le travail de sociologie juridique que Stéphane Carré a élaboré, apporte d'éclairants enseignements et devrait inaugurer une voie de recherche pour la compréhension du monde des transports dont l'actualité nous donne encore à voir son perpétuel mouvement.

## NOTES METHODOLOGIQUES

L'observation a commencé en 1995 et s'est prolongé jusqu'en 2000. Elle a consisté en entretiens avec les directeurs, les chauffeurs, le personnel d'exploitation, soit un corpus de 65 personnes dont plusieurs ont été questionnées à plusieurs reprises. Nous avons aussi accompagné trois chauffeurs au cours d'une journée de travail, soit trois observations directes. Nous nous sommes aussi entretenus avec des chauffeurs issus d'autres entreprises, la plupart syndiqués<sup>370</sup> et rencontrés sur les barrages lors des grèves de 1995 et 1996. Nous avons complété nos informations auprès des personnels d'administration.

Nous avons observé cinq entreprises de transport. Une transporte exclusivement des produits frais et surgelés. Une autre transporte surtout des produits industriels et des produits agroalimentaires en navette et en transport « à la demande » en longue et courte distance. Une troisième transporte surtout des produits agro-alimentaires en lot et de la messagerie en zone courte et en zone longue. Les deux dernières réalisent du transport à la demande avec quelques tournées en navettes. L'une est plutôt à dominante zone longue.

Les entreprises observées réalisent du transport de lots banalisés dont beaucoup de produits agro-alimentaire, ce qui correspond à la spécialisation productive de la région (Pays de Loire), mais aussi des produits manufacturés et des biens industriels pour le BTP et l'industrie. Leurs régions d'échange sont essentiellement la Bretagne et la région parisienne, ce qui correspond aux aires traditionnelles d'échange.

Trois entreprises ont une ou plusieurs plate-forme de dégroupage. Les plates-formes sont disséminées sur le territoire en fonction des trafics habituels qu'elles ont. Ces plates-formes sont aussi des entrepôts, si bien que ces entreprises font autant de l'entreposage que de la distribution de produits. Une seule entreprise n'offre pas de prestations logistiques.

---

<sup>370</sup> CFDT, FO, CGT, FNCR.

## BIBLIOGRAPHIE SUCCINTE

- M. ALALUF  
- *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*. Ed de l'Université de Bruxelles. 1986.
- I. BILLIARD  
- « Temps humains, temps productifs. Les enjeux des années 1980-1990 », *RFAS* n° juill-sept 1998
- A. BONNAFOUS,  
- « A propos de "L'innovation dans les transports de Michel Frybourg », *Les cahiers scientifiques du transport*, n° 15-16/1987, pp 213-216
- P. BOUFFARTIGUE. H. ECKERT.  
- *Le travail à l'épreuve du salariat. A propos de la fin du travail*. L'Harmattan, Logiques sociales. 1997.
- P. BOUVIER.  
- *Le travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*, PUF. 1989.  
- *Le travail*, Que sais-je ? PUF. 1991.
- Y. CLOT, J-Y. ROCHEX, Y. SCHWARTZ.  
- *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*. ed Matrice, coll Points d'appui pour la recherche, 1990. Paris.
- COLLECIF  
- Essais critiques. *Le travail et sa sociologie*. L'Harmattan, 1985
- M. DEBOUZY  
- « Aspects du temps industriel aux Etats-Unis au début du XIXe siècle », *Cahiers internationaux de sociologie*, juil-sept 1979, vol LXVII, 197-220.
- M. DESCOLONGES,  
- *Qu'est ce qu'un métier ?* PUF, 1996
- S. ERBÈS-SEGUN,  
- *La sociologie du travail*, Repères, La découverte, 1999
- CL. FIORE,  
- « À la recherche de la productivité perdue : logiques de circulation des marchandises et mutation des professions dans le transport international. » in *Travailler dans les transports*, eds. P. Tripier, L'Harmattan, 1986, 193-209
- W. GROSSIN,  
- *Pour une sciences des temps. Introduction à l'écologie temporelle*, Octares éditions, 1996
- H. GRUA, J-M. SEGONZAC,  
- *La production par les flux. Configurer les processus industriels autour des besoins clients*, Dunod, 1999
- F. GUEDEJ, G. VINDT,  
- *Le temps de travail, une histoire conflictuelle*, Syros, Alternatives économiques 1997
- P. HAMELIN,  
- « L'histoire d'un développement spectaculaire : le transport routier de marchandises », pp 94-112 in *Travailler dans le transport*, P. Tripier, L'Harmattan, 1986
- JABOT. R.  
- *Organisation et gestion des transports et de la distribution*. Ed. Hommes et techniques. 1968
- R. LAUFER, C. PARADEISE,  
- *Le prince bureaucrate*, Flammarion, 1982
- CH. LE BAS ( Etudes coordonnées par)  
- *Les transformations du rapport salarial*, P.U. de Lyon, 1987
- B. LEFÈVRE,  
- « Etre routier : s'engager, se reconverter ou s'installer dans le métier », *Annales de Vaucluse*, 1/1987, n°26, 259-276
- FR. LILLE,  
- « Les transports de marchandises. Recherche d'une problématique », *Recherches économiques et sociales*; n° 9, jv 1978. pp 49-67  
- « Les relations entre le travail et l'économie des transports, contribution à la théorie des la productivité des transports ». in *Travailleurs du transport et changements technologiques, résultats de recherche en sciences humaines*, actes du colloque des 1, 2 et 3 juin 1982, pp 200-208

- D. LINHART,  
 - *La modernisation des entreprises*, La découverte, 1994  
 - *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, 1991
- F. MISPELBLOM BEYER.  
 - *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. Syros. 1999
- P. NAVILLE,  
 - « L'emploi, le métier, la profession », in *Traité de sociologie du travail*, 2<sup>ème</sup> éd, 1964, A. Colin, pp. 231-240  
 - *Critique de l'économie politique*, n° 1, 1977, « Entretien sur l'automatisation et l'avenir du travail », 9-18  
 - *Vers l'automatisme social ? Problème du travail et de l'automation*. Gallimard. 1963
- N. NEIERTZ,  
 - *La coordination des transports en France. De 1918 à nos jours*, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1999
- M. NETTER,  
 - « Le processus de production dans les transports de marchandises », *Recherches économiques et sociales*; n° 9, jv 1978. pp 69-86.
- G. RIBEILL.  
 - « Les routiers : esquisse d'histoire sociale ». in *Routiers, les raisons de la colère*. Cl. Debons. J. Le Coq (eds), Les éditions de l'atelier, 1997, 149-177.
- M. SAVY,  
 - « Les relations de maîtrise dans le transport de marchandises », in *Travailler dans les transports*, eds. P. Tripier L'Harmattan, 1986. pp 158-172  
 - « Le fret : industrie ou service ? » *Les cahiers scientifiques du transport*, n° 15-16/1987, pp 151-174.
- A. SAUVY.  
 - *Les quatre roues de la fortune. Essai sur l'automobile*. Flammarion. 1968
- Y. SCHWARTZ,  
 - *Expérience et connaissance du travail*. Terrains/Editions sociales, 1988, Paris.
- SOCIOLOGIE DU TRAVAIL,  
 - *Sociologie de la rémunération*, année 1971, pp 100-124
- A. TOURAINE,  
 - *Les travailleurs et les changements techniques*. OCDE, 1965
- P. TRIPIER.  
 - Préface de *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. F. Mispelblom Beyer. Syros. 1999
- P. VELTZ,  
 - *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF, Economie en liberté, 1996 (1<sup>ère</sup> éd)